

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Navržení metody Balanced Scorecard v potravinářské firmě

Proposing of the Balanced Scorecard Method in the Food Company

Student: Bc. Jiří Sedláček

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2011

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jiří Sedláček**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**  
Specializace: **00 Ekonomika podniku**  
Téma: **Navržení metody Balanced Scorecard v potravinářské firmě**  
**Proposing of the Balanced Scorecard Method in the Food Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická část
  3. Praktická část
  4. Shrnutí
  5. Doporučení a návrhy
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Přel. M. Šusta. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 328 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- PARMENTER, D. *Key performance indicators: Developing, implementing and using winning KPIs*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 320 s. ISBN 978-0-470-54515-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011

  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení:

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.“

.....  
Bc. Jiří Sedláček

V Ostravě dne 29. 4. 2011

## Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí diplomové práce, Ing. Jindře Peterkové, Ph.D., za odbornou pomoc a cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat finančnímu řediteli společnosti Kofola, a.s., Ing. Danielu Buryšovi, MBA, za jeho ochotu a vstřícnost.

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko – metodologická část.....	2
2.1	Měření výkonnosti firem .....	2
2.1.1	Základní pohledy na hodnocení výkonnosti firem .....	3
2.2	Přístupy k měření výkonnosti firem.....	4
2.2.1	Tradiční přístup k měření finanční výkonnosti.....	4
2.2.2	Moderní přístup k měření výkonnosti .....	11
2.2.3	Komplexní přístup k měření výkonnosti .....	11
2.3	Vymezení metody Balanced Scorecard.....	12
2.3.1	Charakteristika základních perspektiv metody BSC.....	13
2.3.2	Přínosy, omezení a bariéry metody BSC .....	20
2.4	Systém řízení: propojení strategie s provozními činnostmi.....	22
2.4.1	Propojení strategie a měřítek BSC.....	27
2.5	Tvorba metody BSC .....	28
3	Praktická část.....	32
3.1	Charakteristika podniku .....	32
3.1.1	Historie podniku .....	33
3.1.2	Současný přístup k měření finanční výkonnosti v Kofole, a.s. ....	34
3.2	Navržení postupu implementace BSC v Kofole, a.s. ....	35
3.2.1	Zhodnocení strategie dle konkurenčních sil .....	35
3.2.2	Identifikace perspektiv BSC .....	39
3.2.3	Odvození strategických cílů .....	54
3.2.4	Vybudování vztahu příčin a následků .....	54
3.2.5	Výběr měřítek, stanovení cílových hodnot .....	54
3.2.6	Stanovení strategických akcí .....	55

4	Shrnutí .....	56
5	Doporučení a návrhy .....	57
5.1	Návrhy strategických cílů .....	57
5.2	Vytvoření vztahů příčin a důsledků .....	59
5.3	Doporučení měřítek jednotlivých strategických cílů .....	59
5.4	Návrh cílových hodnot .....	61
5.5	Navržení strategických akcí .....	61
5.6	Plán implementace BSC .....	62
6	Závěr .....	63
	Seznam použité literatury .....	64
	Seznam zkratek	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Přílohy	

# 1 Úvod

V době, kdy se podniky musí přizpůsobit podmínkám tvrdého konkurenčního boje a řada z nich bojuje o přežití nebo o své místo na trhu, je výkonnost podniku aktuálním tématem, které je potřeba neopomíjet. Obsahem výkonnosti podniku jsou všechny oblasti podnikových činností, které je třeba skloubit takovým způsobem, aby výsledkem byl fungující podnik, který je schopen dlouhodobě prosperovat a pružně se přizpůsobovat měnícím se podmínkám.

Manažeři potřebují v rámci rozhodování mít přehled o výkonnosti podniku – potřebují ji nějak hodnotit. Mnoho podniků stále hodnotí výkonnost pouze z hlediska finančních výsledků a to nemusí být dostačující, protože finanční měřítko hodnotí pouze minulost a už nedokážou předvídat budoucí vývoj. Proto dnes existuje několik metod, které se zaměřují i na další hlediska hodnocení výkonnosti podniku.

Jednou z metod, která komplexně měří výkonnost podniku, je Balanced Scorecard. Podstatou této metody je spojení finančních a nefinančních měřítek v jeden celek, kdy výkonnost je měřena pomocí čtyř vyvážených perspektiv – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Manažeři tak mají možnost spojit všechny perspektivy, které se bezprostředně podniku týkají a nastavit takový systém, díky kterému budou schopni snadno měřit a hodnotit výkonnost podniku.

V rámci teoretické části jsou vymezeny přístupy k měření výkonnosti firem, základní pojmy metody Balanced Scorecard a zároveň popsán postup tvorby této metody. Následuje část praktická, kde je charakterizován vybraný podnik, popsány jednotlivé perspektivy metody Balanced Scorecard v daném podniku a navrženy postupové kroky pro vytvoření a implementování této metody do podnikového prostředí.

Cílem této práce je navržení metody Balanced Scorecard v potravinářské firmě, jejíž hlavní činností je výroba a distribuce nealkoholických nápojů. Komplexní metoda Balanced Scorecard bude navržena na základě teoretických poznatků tvůrců této metody – Kaplana a Nortona.

## **2 Teoreticko – metodologická část**

Teoreticko – metodologická část slouží k vysvětlení základních pojmů, teorií a principů metod, které je možné využít v části aplikační, kde bude vybraná metoda použita v reálném podniku. Vymezení teoretických a metodologických východisek se opírá o publikace tuzemských i zahraničních autorů.

Kapitola věnovaná měření výkonnosti firem včetně přístupů k nim se opírá o publikace Wagner, J. [16], Šulák, M.; Vacík, E. [13], Pavelková, D.; Knápková, A. [9], Mařík, M.; Maříková, P. [6], Marinič, P. [5], Fibírová, J.; Šoljaková, L. [1].

Metoda Balanced Scorecard se opírá nejvíce o publikace Kaplan, R. S.; Norton, D. P. [2] a [3], ale také za pomoci názorů Vysušil, J. [15] a Parmenter, D. [8].

Při vymezení poměrových ukazatelů finanční analýzy byl brán zřetel na názory autorů těchto publikací: Marinič, P. [4], Mrkvička, J.; Kolář, P. [7], Růčková, P. [10] a Sedláček, J. [11] a [12].

### **2.1 Měření výkonnosti firem**

Výkonnost činností podniku je závislá na schopnosti využít konkurenční výhodu, kterou podnik má. Především v současnosti, kdy se velmi rychle mění podnikatelské prostředí, je obtížné dlouhodobě si konkurenční výhodu udržet. Úspěšný rozvoj má zajištěn pouze takový podnik, který je schopen reagovat na měnící se podmínky. K tomu je zapotřebí průběžně sledovat a vyhodnocovat úroveň vlastní výkonnosti a usilovat o její trvalé zvyšování.

Samotný pojem výkonnost nemá svou ucelenou definici. Dle Wagnera (2009) se za výkonnost považuje charakteristika, která popisuje způsob, kterým zkoumaný subjekt vykonává činnost na základě srovnání podobnosti s referenčním způsobem vykonání té činnosti. Předpokladem srovnání zkoumaného a referenčního jevu je existence kriteriální škály.

Co je výkonnost, je tedy různě definováno. Na výkonnost a v tomto případě konkrétně podniku je potřeba nahlížet z několika úhlů pohledu. Je samozřejmé, že jinak bude na výsledek podniku nahlížet zákazník a jinak manažer. Další kapitola by proto měla nabídnout tři základní pohledy týkající se náhledu na hodnocení výkonnosti firmy.



### 2.1.1 Základní pohledy na hodnocení výkonnosti firem

Šulák, Vacík (2005) poukazují na různé pohledy, jak lze výkonnost podniku hodnotit. Existují tři základní zájmové skupiny, jež takové hodnocení mohou provádět:

- 1) vlastníci podniku,
- 2) zákazníci a
- 3) manažeři podniku.

V krátkosti budou tři základní pohledy na hodnocení výkonnosti firem popsány.

#### Ad 1) Pohled vlastníka firmy

Prvním pohledem je vlastnický, kdy vlastníka firmy obvykle zajímá, jak rychle jsou zhodnocovány jím vložené prostředky do podnikání. Měřítky zde nejvíce používanými jsou:

- EVA – ekonomická přidaná hodnota,
- ROI – návratnost investic,
- Hodnota podniku, nebo též hodnota akcie.

#### Ad 2) Pohled manažera

Manažer jako zaměstnanec zodpovědný za úspěšný chod firmy považuje její výkonnost za vysokou tehdy, když prosperuje. Prosperitou se zde myslí dostatečné množství loajálních zákazníků, nízké náklady, stabilní pozici na trhu, likvidní a rentabilní hospodaření. Za měřítko se zde považuje rychlost reakce na změny vnějšího prostředí a též na vznik nových podnikatelských příležitostí.

#### Ad 3) Pohled zákazníka

Zákazník se na firmu dívá úplně jinak než manažer nebo vlastník. Jako příznak vysoké výkonnosti je zde považována schopnost podniku včas a vhodně předvídat zákazníkovi potřeby – tedy ve chvíli vzniku. Dále je třeba nabídnout výrobek nebo službu v co nejvyšší kvalitě, ale za cenu takovou, kterou je zákazník ochoten za uspokojení vzniklé potřeby zaplatit. Z toho vyplývá, že nejdůležitějšími měřítky zde budou kvalita, cena a dodací lhůta.

## **2.2 Přístupy k měření výkonnosti firem**

V úvodní kapitole bylo zmíněno, že pokud se hodnotí výkonnost, je potřeba aktuální stav hodnotit dle určitých kritérií. Postupem doby se vyvíjí přístupy, které zahrnují rozdílné soubory kritérií. Rozdělme přístupy k měření výkonnosti na tradiční, moderní a komplexní viz Šulák, Vacík (2005).

### **2.2.1 Tradiční přístup k měření finanční výkonnosti**

Hodnocení finanční výkonnosti podniku je důležitým měřítkem pro konkurenční pozici firmy a její atraktivnost pro investory. Je rovněž důležité pro rozhodování v oblasti investování, financování a také dividendové politiky.

Hlavním nástrojem je zde finanční analýza, která vychází ze základních účetních výkazů podniku – rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích. Nabízí výpočet tradičních ukazatelů finanční výkonnosti, které mají kvalitní logickou interpretaci vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. Nevýhodou je použití velkého množství ukazatelů, které dohromady nepůsobí jako logický systém. Mezi nejrozšířenější typy ukazatelů patří:

- absolutní ukazatele – stavové veličiny (např. v rozvaze je k určitému datu uvedena hodnota vlastního kapitálu) a tokové veličiny (např. v přehledu o peněžních tocích je uvedeno, jaké byly tržby za uplynulé období),
- rozdílové ukazatele – lze je dopočítat z absolutních ukazatelů (např. čistý pracovní kapitál),
- poměrové ukazatele – charakterizují vzájemný vztah dvou položek z účetních výkazů (ukazatele likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti a kapitálových trhů)
- pyramidový rozklad – principem je určení jednoho nejdůležitějšího ukazatele, který je následně analyzován a výsledkem je zjištění činitelů, kteří mají vliv na zvolený ukazatel,
- souhrnné ukazatele – snaží se zahrnout všechny podstatné ukazatele finanční analýzy, tak aby bylo možné z jednoho čísla určit např. finanční zdraví podniku.

V rámci hodnocení finanční situace je vhodné u sledovaného objektu zjistit finanční situaci. Nabízí se možnost finanční analýzy, konkrétně pomocí poměrových ukazatelů. Dle Růčkové (2010) jsou poměrové ukazatele nejpočetnější a zároveň nejvyužívanější skupinou ukazatelů. Jsou definovány jako podíl dvou položek nejčastěji ze základních účetních výkazů podniku. Hodnota ukazatele vyjadřuje velikost ukazatele v čitateli na jednotku ukazatele ve jmenovateli. Poměrové ukazatele jsou vhodné například ke srovnání výsledků v čase. Výpočet poměrových ukazatelů je možné provést pomocí jednoduchých softwarových nástrojů, jako je například Microsoft Office Excel.

Poměrové ukazatele se člení z hlediska zaměření na těchto 6 skupin, přičemž v rámci této kapitoly budou hlubšímu rozboru podrobeny ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti:

- |                           |                                   |
|---------------------------|-----------------------------------|
| 1) Ukazatele likvidity    | 4) Ukazatele aktivity             |
| 2) Ukazatele rentability  | 5) Ukazatele tržní hodnoty        |
| 3) Ukazatele zadluženosti | 6) Ukazatele s využitím cash flow |

Veškerý přehled poměrových ukazatelů včetně vzorců vychází z Růčkové (2010), Sedláčka (2007), Mrkvičky a Koláře (2006) a Mariniče (2008).

#### Ad 1) Ukazatele likvidity

Likvidita znamená schopnost podniku uhradit včas své platební závazky. Nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik není schopen využít ziskových příležitostí, které se objeví, nebo není schopen hradit své běžné závazky, což může vést k platební neschopnosti a skončit bankrotem. Ukazatele likvidity vypovídají o způsobu, jakým je společnost schopna uhradit své závazky pomocí oběžných aktiv. Mezi ukazatele likvidity patří:

- Okamžitá likvidita (cash ratio). **Pro okamžitou likviditu (nebo také likviditu 1. stupně) platí doporučené hodnoty v intervalu od 0,9 do 1,1.** V České republice je tento interval rozšířen v rámci dolní meze na hodnotu 0,6, metodika ministerstva průmyslu a obchodu povoluje hodnotu 0,2. Tato hodnota už je ale považována za hodnotu kritickou.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.1)$$

- Pohotov\acute{a} likvidita (quick ratio). **Bývá označována jako likvidita 2. stupně a platí pro ni, že čítecel by měl být stejný jako jmenovatel – tedy poměr 1:1, případně 1,5:1.** Pokud by byl poměr ukazatele 1:1, znamenalo by to, že podnik je schopen vyrovnat se se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Vyšší hodnota je výhodná pro věřitele, ale ne pro majitele a akcionáře. Velký objem oběžných aktiv vázaný ve formě pohotov\acute{y}ch prostředků přináší velice malý úrok, popřípadě žádný.

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.2)$$

- Běžná likvidita (current ratio). Jedná se o likviditu 3. stupně, která vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Vypovídá o tom, jak by byl podnik schopný uspokojit své věřitele, kdyby přeměnil všechna oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. **Pro běžnou likviditu platí, že hodnoty čítecel by měly k hodnotě jmenovatele být v rozmezí 1,5 až 2,5.**

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.3)$$

## Ad 2) Ukazatele rentability

„Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.“<sup>1</sup> Ukazatele rentability (nebo též výnosnosti kapitálu) obsahují v číteceli položku odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu, respektive tržby. Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Patří mezi ně:

<sup>1</sup> RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 51 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

- Rentabilita celkového kapitálu (ROA – return on assets) odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, jakými zdroji byly financovány podnikatelské činnosti.

$$ROA = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.4)$$

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity) vyjadřuje zhodnocení vložených prostředků investory, případně akcionáři.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

- Rentabilita celkového vloženého (investovaného) kapitálu (ROCE – return on capital employed). Na tento ukazatel je potřeba nahlížet z pohledu pasiv. Do ukazatele nám budou vstupovat dlouhodobé závazky, ke kterým patří dlouhodobé bankovní úvěry, emitované obligace a vlastní kapitál. ROCE vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem.

$$ROCE = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{dlouhodobý cizí kapitál} + \text{vlastní kapitál}} \quad (2.6)$$

- Rentabilita tržeb (ROS – return on sales) vyjadřují efekt vyprodukovaný podnikem na 1 Kč tržeb. Ukazatel by měl neustále růst. V opačném případě ještě nemusí jít o negativní vývoj, pokud ale tržby neustále rostou.

$$ROS = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}} \quad (2.7)$$

- Rentabilita nákladů (ROC – return on costs) vyjadřuje výnosnost na jednotku nákladů. Jak ze vzorce vyplývá, rentabilita nákladů by měla být co nejmenší, znamená to, že 1Kč tržeb byla vytvořena s nižšími náklady.

$$ROC = 1 - \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}} = \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

### Ad 3) Ukazatele zadluženosti

Pojem „zadluženost“ vyjadřuje, že podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje. U velkých podniků se neseťkáme s možností, že by podnik financoval svá aktiva pouze z vlastního nebo naopak pouze z cizího kapitálu. Při analyzování finanční struktury v podnicích se používá celá řada ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny především z údajů v rozvaze. Analýza zadluženosti porovnává rozvahové položky a zjišťuje, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji. Mezi základní poměrové ukazatele zadluženosti patří:

- Ukazatel věřitelského rizika (debt ratio) nebo také celková zadluženost vyjadřuje poměr celkových závazků k celkovým aktivům. Platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitele. **Pokud je hodnota menší než 60%, pak se jedná o pozitivní vývoj.** V opačném případě, tedy když celková zadluženost převyšuje 60%, jedná se o negativní vývoj, kdy hraniční hodnota únosnosti je 70%.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.9)$$

- Koeficient samofinancování (equity ratio) je brán jako doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti. Součet těchto dvou ukazatelů by měl dát přibližně číslo 1 (rozdíl může být dán nezapočtením ostatních pasiv do jednoho z ukazatelů). Ukazatel vyjadřuje poměr, v němž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. V úvahu je třeba brát, že by nebylo efektivní, aby veškeré potřeby byly kryty vlastními zdroji. **Hodnota by tedy neměla klesnout pod 30%.**

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.10)$$

- **Koeficient zadluženosti** neboli poměr cizího a vlastního kapitálu (debt-equity ratio) **by měl mít hodnotu menší než 150%** - pak by se jednalo o pozitivní vývoj. Opačný případ, tedy koeficient zadluženosti je větší než 150% značí

negativní vývoj. Pokud se hodnota tohoto ukazatele dostane přes hranici 200%, jde o rizikového klienta. Tento ukazatel tedy slouží jako informační například pro banky. Platí ale, že při finanční analýze by se mělo přihlédnout k leasingovému financování, které by mělo být přičteno k cizímu kapitálu, aby výsledky míry finanční samostatnosti mohly být dostatečně objektivní.

$$Koefficient\ zadluženosti = \frac{cizí\ kapitál}{vlastní\ kapitál} \quad (2.11)$$

- Ukazatel úrokového zatížení vyjadřuje, jakou část přínosu firmy odčerpají nákladové úroky. Pokud firma dosahuje nízkých hodnot úrokového zatížení, může využívat více cizích zdrojů (např. bankovních úvěrů).

$$Úrokové\ zatížení = \frac{nákladové\ úroky}{čistý\ zisk + nákladové\ úroky} \quad (2.12)$$

- Překapitalizování vyjadřuje využití vlastních dlouhodobých zdrojů ke krytí oběžných aktiv. **Překapitalizování nastává v případě, že hodnota ukazatele se blíží nebo převyšuje číslo 1.**

$$Překapitalizování = \frac{vlastní\ kapitál}{stálá\ aktiva} \quad (2.13)$$

- Podkapitalizování vyjadřuje dlouhodobé krytí stálých aktiv dlouhodobým majetkem. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat okolo jedné. Pokud je hodnota nižší než 1, pak jsou stálá aktiva financována i krátkodobými zdroji, což je pro firmu nebezpečné, protože stálá aktiva nestačí vytvořit finanční prostředky v době, kdy budou muset být splaceny krátkodobé závazky. V opačném případě, tedy když je hodnota ukazatele větší než 1, pak to znamená, že dlouhodobé zdroje jsou využívány k financování krátkodobých aktiv.

$$Podkapitalizování = \frac{vlastní\ kapitál + dlouhodobý\ cizí\ kapitál}{stálá\ aktiva} \quad (2.14)$$

#### Ad 4) Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů poměřuje schopnost podniků využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Ukazatele aktiv nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv případně dobu obratu. Rozbor nám odpovídá na otázku, jak podnik hospodaří s aktivy a s jejich jednotlivými složkami. V následujících vzorcích se počítá se dny – je možné uvádět 360 nebo 365 dní.

- Doba obratu aktiv (total assets turnover) sleduje vývoj vybavenosti majetku podniku.

$$Doba\ obratu\ aktiv = \frac{aktiva\ celkem\ x\ počet\ dní}{tržby} \quad (2.15)$$

- Doba obratu zásob (inventory turnover) vypovídá o tom, jak dlouho trvá přeměna zásob na peněžní prostředky.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby\ x\ počet\ dní}{tržby} \quad (2.16)$$

- Doba splatnosti závazků (payables turnover ratio) vypovídá o schopnosti firmy splácet vlastní krátkodobé závazky. Čím kratší dobu podnik závazky splácí, tím lépe.

$$Doba\ splatnosti\ závazků = \frac{krátkodobé\ závazky\ x\ počet\ dní}{tržby} \quad (2.17)$$

- Doba splatnosti pohledávek (average collection period) udává, kolik dní je potřeba k zaplacení odeslaného a vyfakturovaného zboží případně služeb. Pokud by doba splatnosti pohledávek rostla, mohlo by se stát, že firma nebude sama schopna splácet včas své závazky.

$$Doba\ splatnosti\ pohledávek = \frac{krátkodobé\ pohledávky\ x\ počet\ dní}{tržby} \quad (2.18)$$



### **2.2.2 Moderní přístup k měření výkonnosti**

Finanční analýza je nástroj, který poměrně přesně informuje o minulých událostech, ale je zapotřebí dobré poznání a zhodnocení minulosti a správné vyvození závěrů ve vztahu k budoucnosti. Další nevýhodou by se mohla zdát pouze jediná informační základna a to účetní výkazy podniku. Moderní přístupy zahrnují systémy měření výkonnosti, které se zaměřují především na zvyšování hodnoty podniku a zohledňují podnikové procesy, činnosti a také zaměstnance, kteří se na jednotlivých procesech podílejí. Mezi nejznámější měřítka moderních přístupů k měření výkonnosti patří (poznamenejme, že se jedná o měřítka finanční):

- EVA – ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added) – metoda založená na ekonomickém zisku, který respektuje náklady na vynaložený kapitál,
- MVA – tržní přidaná hodnota (Market Value Added) – ukazuje rozdíl tržní hodnoty společnosti a velikosti celkového investovaného kapitálu,
- CFROI – rentabilita investic stanovená na podkladě peněžních toků – peněžní toky společnosti porovnává s celkovými vloženými aktivy.

### **2.2.3 Komplexní přístup k měření výkonnosti**

Podstatou komplexních přístupů k měření výkonnosti firem je určení vhodného okruhu kritérií hodnocení, přičemž nejrozšířenějšími jsou kritéria ekonomická. Nelze ale spoléhat pouze na jednu skupinu měřítek. Nejvhodnější doplnění poskytují kritéria mimoekonomická.

Ekonomická kritéria posuzují vývoj ekonomických veličin a změny v majetku podniků. V případě použití pouze těchto, vznikala by celá řada problémů. Jedním z nich například rozporuplnost možných použitých ukazatelů. Daleko závažnější problém je, že tato kritéria posuzují podnik z hlediska minulosti a o budoucnosti nevypovídají téměř nic.

Ekonomická kritéria by tedy sama o sobě nepřinášela žádný užitek v hodnocení výkonnosti podniku, proto je dobré kombinovat je společně s mimoekonomickými kritérii. Tato interpretují cíle výkonnostního růstu podniku. Obecně je zavádění mimoekonomických ukazatelů problémem posledních dvaceti let a zdá se, že nikdy nebude tento proces uzavřen. Vždy bude stále možné ještě

vylepšit komplexní přístup k měření výkonnosti podniku. Mezi komplexní přístupy patří:

- Evropský model podnikatelské úspěšnosti EFQM (nebo také Model Excellence). Jde o nástroj pro úspěšné řízení podniku a zároveň systematické uspokojování potřeb zákazníků, navazuje na systém certifikací ISO 9000. Model se skládá z celkem devíti základních kritérií. Pět z nich sleduje to, co vše by měly organizace vykonávat – kritéria předpokladů. Čtyři kritéria sledují měřitelné výsledky – kritéria výsledků. Kritéria se dále dělí na celkem 32 subkritérií s konkrétními požadavky.
- Balanced Scorecard – jedná se o druhou metodu pro hodnocení výkonnosti podniku a budou jí věnovány následující kapitoly.

### **2.3 Vymezení metody Balanced Scorecard**

Řízení současných podniků ve složitém konkurenčním prostředí je velmi obtížné. Manažeři potřebují určitý soubor nástrojů, aby mohli vyhodnotit různé aspekty vyplývající z činnosti podniku a jeho ekonomického prostředí a dále sledovat, jak podnik postupuje při dosahování stanovených cílů. Takový soubor nástrojů poskytuje manažerům tzv. Balanced Scorecard (dále BSC), přístup v oblasti výkonnosti, který se orientuje jak na problematiku měření výkonnosti, tak na zasazení této metody do celého systému řízení firemní výkonnosti.

Aplikace tohoto přístupu vychází ze čtyř perspektiv, které umožní celistvě a vyváženě zhodnotit podnikovou výkonnost odpovědí na čtyři základní otázky. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, učení a růstu, interních procesů. Nabízené čtyři perspektivy slouží pouze jako určitá základní šablona, neexistuje žádný matematický důkaz, který by potvrdil, že právě čtyři perspektivy jsou dostačující a nezbytné. Obvykle záleží na různých okolnostech v odvětví, podle kterých se v podniku rozhodují, zda čtyři perspektivy BSC stačí. Někteří lidé jsou názoru, že i když BSC odráží zájmy zákazníků a akcionářů, chybí vyjádření zájmů zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, například dodavatelů a dalších komunit. Zaměstnanecká perspektiva je ale obsažena ve všech typech BSC, konkrétně v perspektivě učení se a růstu. Podobné je to i s dodavateli. V perspektivě interních procesů by měly být obsaženy výstupy a hybné síly výkonnosti měřítek vztahů mezi dodavateli. V podstatě mohou být do BSC zapracovány zájmy mnoha zúčastněných

stran, ale měly by být pro podnik životně důležité. Nadefinované cíle v BSC by pak neměly být samostatně měřitelné, aby je manažeři nemuseli konkrétně hlídat a držet pod kontrolou. Měřítka v BSC by měla být spojena do řetězce příčinných souvislostí, které definují strategii daného podniku. Aplikace metody BSC by měla mít podobu „příběhu“ o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli propojenými s posloupností akcí ve finančních a interních procesech, v oblastech péče o zaměstnance i zákazníka, tak aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti.

BSC, vypovídající o strategii podnikatelské jednotky je důležité sestavit ze tří důvodů:

- BSC vytváří sdílené porozumění a je obrazem vize podniku.
- BSC vytváří model strategie, který poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu, díky níž si uvědomí, jak přispívají k úspěchu podniku.
- BSC usiluje o správné stanovení cílů a měřítek, které když budou nastaveny správně – bude implementace úspěšná. V opačném případě budou veškeré investice a iniciativy naprosto zbytečné.

### **2.3.1 Charakteristika základních perspektiv metody BSC**

Metoda Balanced Scorecard převádí vizi a strategii podniku do komplexního souboru měřítek výkonnosti, které jsou rozděleny do čtyř základních perspektiv:

- 1) finanční,
- 2) zákaznické,
- 3) interních procesů,
- 4) učení se a růstu.

Tyto čtyři perspektivy umožňují sladit krátkodobé a dlouhodobé cíle, požadované výstupy a hybné síly těchto výstupů.

#### **Ad 1) Finanční perspektiva**

Měřítka finanční výkonnosti mají vypovídací schopnost dokázat, zdali zavedené a následně realizované strategie vedly k zásadnímu zlepšení. Finanční cíle se obvykle týkají:

- ziskovosti (měří se například pomocí provozního zisku – ROCE, ekonomické přidané hodnoty – EVA),
- růstu prodeje,
- tvorby cash-flow .

Finanční cíle jsou označovány za tzv. ohnisko, do kterého směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Je to dáno měřitelností každého z finančních ukazatelů. Většina podniků používá stejné finanční cíle pro všechny své útvary a podnikatelské jednotky. Tento přístup je snadno proveditelný, protože všechny divize jsou posuzovány podle stejných měřítek, ale problém může nastat v tom, že různé útvary mohou mít zcela odlišné strategie a pak je takové posuzování zcela bezpředmětné. Manažeři by tak měli při tvorbě BSC stanovovat vhodný způsob měření strategie, aby finanční cíle a měřítka mohli definovat finanční výkonnost očekávanou od strategie i sloužit ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC.

Finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podniku lišit. Kaplan a Norton uvádějí tři základní fáze:

- růst,
- udržení,
- sklizeň (největší výnosy).

Raná fáze životního cyklu je charakteristická růstem podnikatelské jednotky. Výrobky nebo služby mají růstový potenciál, který je potřeba zhodnotit. Lze toho dosáhnout několika možnými způsoby, patří mezi ně například: rozšiřování popřípadě postavení výrobních kapacit, investice do provozního zázemí a systémů, infrastruktury a distribučních sítí pro podporu globálních vztahů, pěstování a navazování vztahů se zákazníky. Podniky mohou v růstové fázi pracovat s nízkým ROCE a zápornými peněžními toky. Investice do budoucna mohou přesáhnout cash-flow, než může omezený počet výrobků, služeb i zákazníků vytvořit. Celkovým finančním cílem pro podnikatelskou jednotku pro růstovou fázi bude procentuální míra růstu obrátu a míra růstu prodeje v cílových segmentech.

Ve fázi udržení se pravděpodobně nachází většina podnikatelských jednotek, které stále přitahují investice vyžadující vysokou návratnost investovaného kapitálu.

Očekává se, že si podnikatelské jednotky udrží svůj podíl na trhu a pravděpodobně jej ještě zvýší. Projekty, do nichž se investuje, jsou zaměřeny především na odstraňování úzkých míst, zvyšování kapacit. Nezaměřují se na investice s dlouhou dobou návratnosti a růstu jako tomu bylo v růstové fázi. Podnikatelské jednotky v této fázi využívají finanční cíle, které jsou zaměřeny především na ziskovost. Proto tento záměr může

Obečními ukazateli ve fázi sklizně mohou být provozní cash flow (před odpisy) a snižování požadavků na pracovní kapitál. Tato poslední fáze je charakteristická především nejvyššími výnosy, cílem je maximální přítok hotovosti. Podnik tzv. sklízí plody svých investic, nadále již neprovádí rozsáhlé investice, pouze investuje do údržby existujících zařízení. Investiční projekty v této fázi musí mít velmi určitou a krátkou dobu návratnosti.

#### Ad 2) Zákaznická perspektiva

Podniky v této perspektivě identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat a které následně budou zdrojem obrátů, jež jsou součástí podnikových finančních cílů. Klíčová zákaznická měřítka příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů jsou nadefinována jako například spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Navíc je možné určit a explicitně měřit hodnotové výhody, které podniky poskytují důležitým zákazníkům a segmentům a jsou pro základní měřítka zákaznické perspektivy hybnými silami.

Cílem manažerů v zákaznické perspektivě je tedy převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů. Klíčem je stanovení hodnotových výhod, které bude podnik svým cílovým segmentům poskytovat. Hodnotové výhody jsou „klíčem“ pro vývoj cílů a měřítek zákaznické perspektivy BSC.

Obečně platí, že každý zákazník, ať už je současný nebo potenciální, má různé preference a jinak hodnotí vlastnosti výrobku nebo služby. Formulování strategie by tak mělo být založeno na hloubkovém průzkumu trhu, který by měl odhalit různé tržní a zákaznické segmenty a jejich preference – cenu výrobku nebo

služby, jakost, funkčnost, servis, image, pověst a vztahy. Podniková strategie pak může být definována těmi segmenty, které si zvolila za cílové. BSC by měl v rámci této strategie identifikovat zákaznické cíle každého cílového segmentu. Manažeři si musí uvědomit, že nelze uspokojit potřeby všech lidí na celém světě. Není pravda, že každý zákazník je pro podnik ten pravý.

#### Základní měřítko zákaznické perspektivy

Kaplan a Norton (2007) uvádějí ve své publikaci základní skupinu měřítek zákaznických výstupů, které mohou být použity pro všechny typy podniků. Jedná se o tato měřítka:

Obr. 2.1: Základní měřítko zákaznické perspektivy



Zdroj: Přepřacováno dle publikace autorů Kaplan, Norton (2007, str. 65)

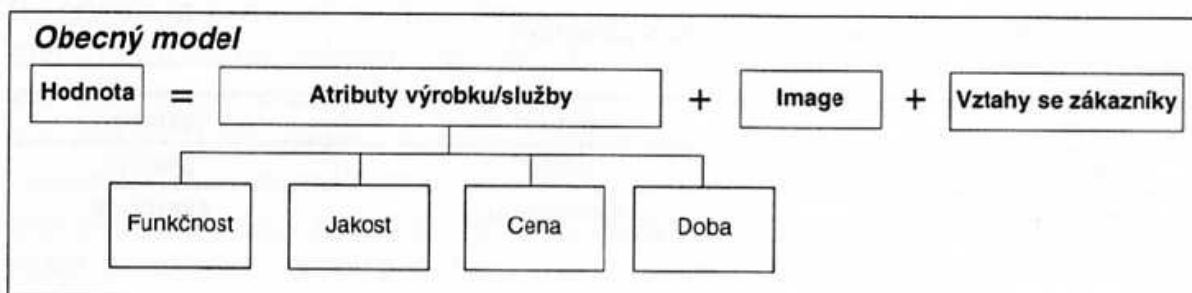
- podíl na trhu – odráží podíl obchodu na daném trhu (vyjadřuje se v počtu zákazníků, utracených finančních prostředcích nebo v objemu prodaných položek)
- získávání nových zákazníků – absolutní nebo relativní míra, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky
- udržení zákazníků – sleduje s jakou absolutní nebo relativní mírou, si podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně
- spokojenost zákazníků – stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody

- ziskovost zákazníků – měří čistý zisk, který zákazník případně tržní segment přináší po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka

#### Měření hodnotových výhod zákazníka

Základem úspěšnosti podniku jsou hodnotové výhody zákazníka, protože představují vlastnosti výrobků a služeb, díky nimž si podnik buduje loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. Hodnotová výhoda je klíčem k pochopení hybných sil základních výstupů, jejichž pomocí se měří spokojenost zákazníků, získávání zákazníků nových, jejich udržení a podíl na trhu a obratu. Existují tři kategorie vlastností hodnotových výhod, které platí ve všech odvětvích – vlastnosti výrobku nebo služby, vztahy se zákazníky, image a pověst podniku. V ostatních případech se liší podle odvětví a segmentů. Kaplan a Norton také poukazují na tři klasické hybné síly, na které se vztahují téměř všechny hodnotové výhody – jde o čas (dobu odezvy), kvalitu a cenu.

Obr. 2.2: Obecný model hodnotové výhody zákazníka



Zdroj: Přepřacováno dle publikace autorů Kaplan, Norton (2007, str. 70)

#### Ad 3) Perspektiva interních podnikových procesů

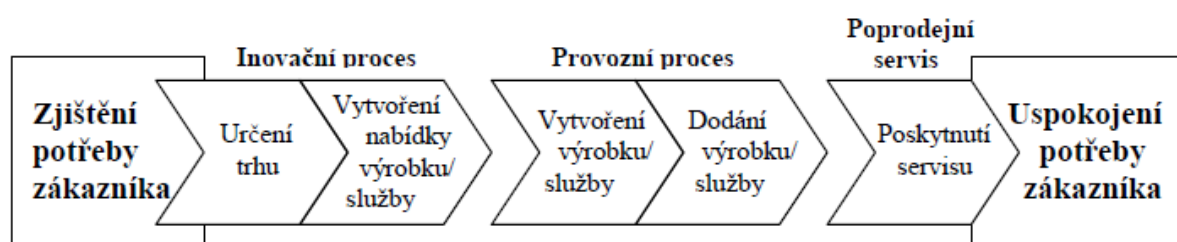
Proces, ve kterém vznikají cíle a měřítko perspektivy interních podnikových procesů, představuje největší rozdíl mezi metodou BSC a tradičními systémy měření výkonnosti. Tradiční systémy zaměřené především na řízení a zlepšování dosavadních oddělení a center odpovědnosti, lpěli výhradně na finančních měřeních jako primární metodě kontroly a řízení.

Nyní se všechny podniky pokoušejí zlepšit jakost, zkrátit dobu cyklu, zvýšit výnosy, maximalizovat propustnost a snižovat náklady na vlastní interní procesy.

Dokud ale podnik není ve výsledcích zlepšování jakosti, nákladů, času a produktivity schopen předejít konkurenci, umožňuje mu to pouze „přežít“, není ale schopen získat a trvale udržet konkurenční výhodu. A hlavním cílem je získat výrazné a trvale udržitelné konkurenční výhody.

Každý podnik má svou jedinečnou skladbu interních procesů pro vytváření hodnot a dosahování finančních výsledků. Základní model hodnotového řetězce, který uvádí Kaplan a Norton je šablonou, kterou si každý podnik může upravit. Model zahrnuje tři základní procesy:

Obr. 2.3: Obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: Přepřacováno dle publikace autorů Kaplan, Norton (2007, str. 89)

- inovační proces – podnikatelské jednotka zkoumá nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě těchto zjištění „přetváří“ výrobek nebo službu tak, aby těmto potřebám odpovídaly.
- provozní proces – druhý krok, existující výrobky nebo služby jsou dodány zákazníkům. Důležitými cíly jsou zde bezporuchový provoz, snižování nákladů na služby a výrobních nákladů.
- poprodejní proces – zde je rozhodující, o jaký výrobek nebo službu se jedná. Mohou zde patřit tréninkové programy pro zákazníky, rychlý servis a podobně.

#### Ad 4) Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva BSC vyvíjí cíle a měřítka, která podporují učení se a růst. Cíle v této čtvrté perspektivě vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech předchozích perspektivách. Z toho vyplývá, že tyto cíle jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách. BSC zdůrazňuje investice do budoucna, nejen ale v tradičních oblastech jako jsou nová zařízení a výzkum a vývoj nových produktů. Důležité je investovat do lidí v podniku,



do podnikových systémů a procedur – do podnikové infrastruktury. Teprve pak je možné dosahovat dlouhodobých finančních cílů. Kaplan a Norton vytipovali tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

#### 1) Schopnosti zaměstnanců

Hlavním pilířem činností podniku jsou jeho zaměstnanci. Jejich role se v posledních letech dramaticky změnila. Rutinní práce byla automatizována, dělníci vyměněni počítači, které jsou naprogramovány k řízení potřebných operací. Jestliže chce podnik růst, zlepšovat své finanční postavení, musí nutně investovat do svých zaměstnanců. Je potřeba rozvíjet jejich kvalifikaci, dovednosti a znalosti. Zpětnou vazbou by pak měly být nápady, jak zlepšit procesy a výkonnost vzhledem k zákazníkům, které musí přicházet přímo od zaměstnanců v první linii. Tito zaměstnanci mají k zákazníkům nejbližší.

#### 2) Schopnosti informačního systému

Motivace a schopnosti zaměstnanců jsou pro dosažení zákaznických a interních cílů nezbytné. Mají-li zaměstnanci v dnešním konkurenčním prostředí efektivně pracovat, potřebují být dobře informováni - o zákaznících, interních procesech nebo finančních důsledcích vlastních rozhodnutí. Dobře fungující informační systémy jsou pro zaměstnance nepostradatelným prostředkem pro zlepšování procesů. Například zaměstnanci, kteří zajišťují provozní stránku zakázky, potřebují často rychlou a přesnou zpětnou vazbu o právě vyrobeném výrobku nebo poskytnuté službě.

#### 3) Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Je všeobecně známo, že pokud zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni nebo se nemohou podílet na rozhodování v podniku, pak nepřispějí k jeho úspěchu. I když jsou dostatečně kvalifikovaní, není v lidské povaze dělat něco bez vlastního užitku. Existuje mnoho způsobů jak měřit motivaci zaměstnanců. Velmi jednoduchým a rozšířeným je počet podnětů na zaměstnance. Měřítka zachycuje vývoj účasti zaměstnanců na zlepšování výkonnosti podniku. Toto měřítko může být posíleno doplňkovým měřítkem, které sleduje kvalitu těchto podnětů a zaměstnancům sděluje,

že jsou jejich podněty brány vážně. Doplňkové měřítko je počet implementovaných podnětů.

V rámci perspektivy učení se a růstu je potřeba počítat i s dalšími faktory, které tuto perspektivu mohou ovlivnit. Jedním z nich je fluktuace zaměstnanců.

Jedním z trvalých problémů, které se mohou vyskytnout v rámci perspektivy učení se a růstu, je rozhodně fluktuace zaměstnanců – tedy situace, kdy z podniku odchází zaměstnanci. Tento problém může ztížit práci nejen manažerům lidských zdrojů, ale i těm ostatním, zvláště pokud odejdou zaměstnanci kvalitní, výkonní a loajální. Mezi negativa fluktuace patří například:

- ztráta zaškolených zaměstnanců,
- možný únik citlivých informací nebo obchodního tajemství,
- ztráta zákazníků, pokud je zaměstnanec přetáhne s sebou jinam,
- přechodné zhoršení péče o zákazníky,
- možnost ztráty důvěryhodnosti u dodavatelů,
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců,
- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení,
- snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání.

Fluktuace zaměstnanců se spočítá dle jednoduchého vzorce, kde:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za dané období}} \times 100\% \quad (2.19)$$

Fluktuaci je možné sledovat za různá období, dle pracovní funkce, dle středisek podniku atd. Do výpočtu by neměli být zahrnuti zaměstnanci, kteří odešli ze zdravotních důvodů, na mateřskou dovolenou, do starobního nebo invalidního důchodu.

### 2.3.2 Přínosy, omezení a bariéry metody BSC

**Přínos** metody BSC závisí na úrovni implementace. Pokud se firma rozhodne implementovat BSC do všech zemí v mezinárodním koncernu, do všech úrovní, bude

to sice velice náročný úkol, ale přínosy mohou být o to větší. Dalším přínosem je vytvoření celkového pohledu na firmu a uvědomění si, že jedna dílčí aktivita sama úspěch nezaručí. Jednotlivé ukazatele BSC musí mít svoji přesnou definici pro snadné porozumění. Vytváří se tím jakýsi překlad často těžko uchopitelné vize do srozumitelného jazyka. Pro vedení firmy se metoda BSC stává komunikačním prostředkem strategických záměrů, zaměstnancům BSC říká, které aktivity jsou důležité.

Největším přínosem metody BSC je zaměření na to, co je důležité v souladu se strategií, dále jednoduchá komunikativnost a srozumitelnost všeho důležitého v celé firmě. Za velký přínos lze považovat i to, když je ve firmě BSC stanovená alespoň na úrovni oddělení. Tím se zároveň metodika BSC promítá do stanovování individuálních výkonových cílů a vede zaměstnance k vybírání cílů vedoucích ke strategii.

Vysušil (2004) uvádí čtyři možné bariéry i omezení, které mohou metodu BSC postihnout. Mezi **omezení** patří:

- Definování přesných měřítek výkonnosti – na rozdíl například od finanční analýzy metoda BSC neuvádí jednotně definovaná měřítka. Pro každý podnik je tedy potřeba definovat měřítka individuálně, což není snadný úkol.
- Vyvážení měřítek – problematické se může stát vhodné zkombinování finančních a nefinančních měřítek, také měřítek číselných („tvrdých“) a verbálních („měkkých“). Navíc platí, že vždy musí jít o měřítka strategická.
- Chybějící měřítka – některé podniky mohou zapomenout na to, že je potřeba definovat měřítka pro všechny oblasti. Nejčastěji opomínanou perspektivou je perspektiva učení se a růstu.
- Rozlišení diagnostických a strategických měřítek – podniky používají diagnostická měřítka pro sledování výskytu neobvyklých událostí. Metoda BSC používá i strategická měřítka, která definují strategii pro dosažení konkurenční výjimečnosti. Pokud by došlo k použití nadměrného množství diagnostických měřítek, metoda BSC by nefungovala, protože podnik by se řídil pouze podle odchylek.

Kromě omezení, které metoda BSC přináší, se podnik může dostat do potíží při zavádění metody BSC, kde se může setkat s určitými **bariérami**. Dle Vysušíla (2004) jsou to tyto:

- Neuskutečnitelnost vize a strategie – ujasnění a převedení vize a strategie do všech částí v oblasti podniku může být první překážkou. Vize nebo strategie mohou být těžko srozumitelné, těžko převeditelné do konkrétních cílů.
- Nepropojení strategie s dílčími cíly – každé oddělení podniku, útvar oddělení i samotní zaměstnanci sledují své zájmy a cíle. Pokud nedojde k propojení dílčích zájmů a cílů na úrovni celého podniku, stává se tento problém nepřekročitelnou bariérou pro metodu BSC.
- Nepropojení strategie s alokací zdrojů – existují volné zdroje, které jsou v kompetenci řízení podnikových útvarů a jejich vedoucích. Tyto volné zdroje jsou těžko zvládnutelné z hlediska celkové strategie.
- Nesprávné zaměření zpětné vazby – zpětná vazba má podávat informace o tom, zda se strategie podniku vyvíjí správným směrem.

## **2.4 Systém řízení: propojení strategie s provozními činnostmi**

V minulých desetiletích byla provedena řada výzkumů, které odpovídaly na otázky spojené s úrovní realizace strategií. V roce 1996 tak byly zjištěny hlavní nedostatky a problémy, které narušovaly plnění cílů prostřednictvím strategie, samotné realizace strategie a další činnosti spojené s hlavní činností firem. Mezi tyto hlavní problémy patří:

- firmy nemají žádné oficiálně ustavené systémy, které by pomohly realizovat strategie,
- neprovázanost strategie s rozpočtem,
- nenavázání systému odměňování na strategii,
- neznalost strategie vlastními zaměstnanci – špatná informovanost a transparentnost ze strany vedení,
- vrcholové vedení nevěnuje žádný čas diskuzím o strategii (v roce 1996 bylo zjištěno, že 85% týmů vrcholového vedení nevěnuje diskuzím o strategii firmy ani hodinu měsíčně),
- neexistence žádného oficiálního systému, který by byl výhradně určen k řízení implementace strategie.

V roce 2006 pak výzkum ukázal, že situace se výrazně změnila pouze v tom, že téměř polovina dotázaných uvedla, že v organizaci mají zaveden oficiální proces řízení realizace strategie. Z nich 70% uvedlo, že díky tomuto systému dosahuje jejich firma lepší výkonnosti než firmy v odvětví. Z toho vyplývá, že fungování oficiálně ustaveného systému realizace strategie zvyšuje pravděpodobnost dosažení úspěchu na dvojnásobek až trojnásobek oproti systému, kdy tento systém u organizace neexistuje.

V průběhu posledních třiceti let bylo zavedeno velké množství různých nástrojů pro formulaci strategie a zlepšování provozních činností. Velký počet těchto nástrojů ovšem vytváří určitou propast mezi strategií a provozní činností, protože je obtížné sladit strategické plány vycházející z nejvyšších míst organizace s výsledky, které jsou uskutečňovány procesními týmy a jednotlivými zaměstnanci. O jaké nástroje tedy jde?

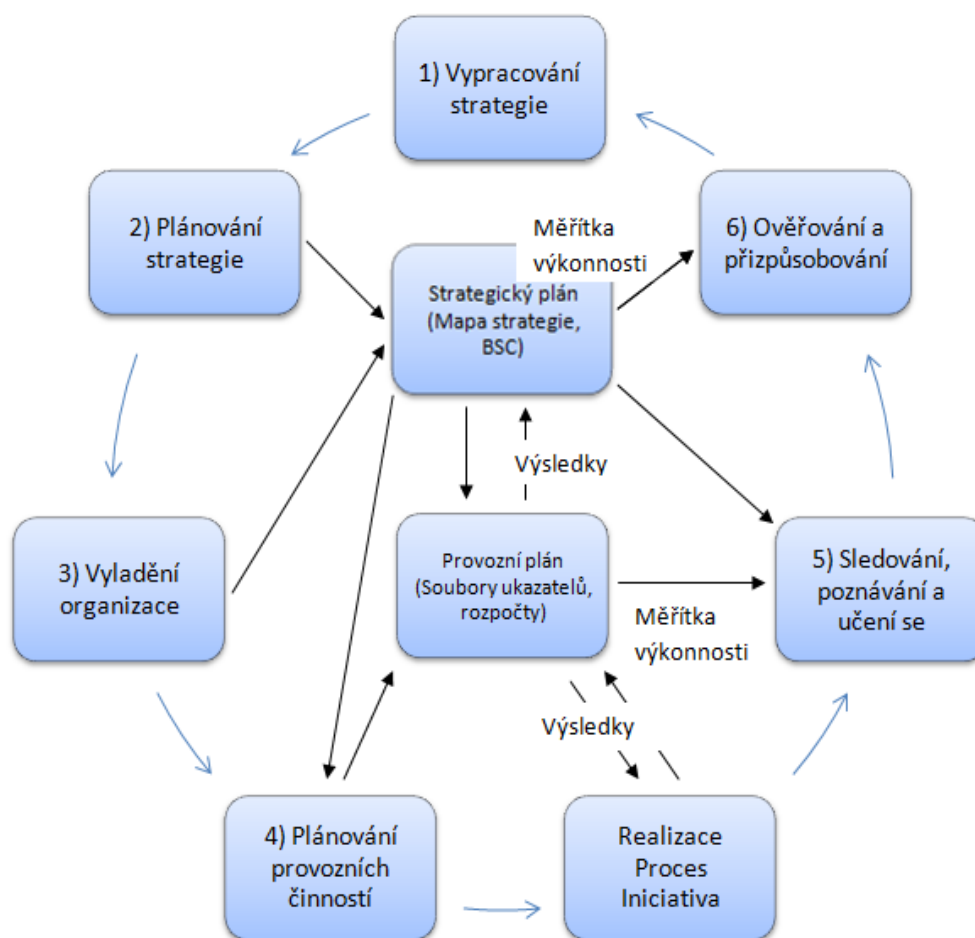
Pro tvorbu strategie se uplatňují nástroje jako prohlášení poslání, hodnot a vize, které jsou doplněny ještě například o SWOT analýzu firmy. Ve SWOT analýze jsou do silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, shrnuty výsledky analýzy vnějšího konkurenčního a ekonomického prostředí. Pro formulování strategie se využívá metody pěti konkurenčních sil a vymezení vlastního postavení oproti konkurenci dle Portera, strategie modrého oceánu nebo například koncepce klíčových způsobilostí. Pro testování nosnosti strategie se využívají metody jako válečné hry, dynamické simulace a plánování scénářů. Při vysvětlování, předávání a měření strategie se využívají mapy strategie a systém Balanced Scorecard, TQM či EFQM.

Je tedy patrné, že firmy si mohou vybírat z mnoha provozních a strategických nástrojů, což je sice výhodné, ale je také potřeba tyto nástroje seskupit do soudržného a funkčního systému. Existuje ale jeden jediný společný nástroj systému řízení strategie, který využívají všechny firmy, bez rozdílu. Jedná se o finanční rozpočet. Finanční rozpočet je standardní nástroj, kterého je potřeba k prognózování a vyhodnocování výkonnosti. Dá se souhlasit s Kaplanem a Nortonem, kteří právě tento nástroj jako jediný rozhodovací fakt vzhledem k měření výkonnosti podniku, podrobili kritice. Výkonnost by měla být hodnocena z hlediska uceleného systému

nástrojů řízení strategie a provozních činností, kde finanční rozpočet je jedním z nástrojů.

Kaplan s Nortonem navrhli konstrukci úplného a vzájemně propojeného systému řízení, který spojuje formulování a realizování strategie a realizaci provozních činností. Tento systém se dá rozdělit do šesti základních fází.

Obr. 2.4: Základní fáze systému řízení



Zdroj: Přepřacováno dle publikace autorů Kaplan, Norton (2010, str. 22)

Fáze první spočívá v zaměření firmy na tři důležité otázky a následné vytvoření strategie:

- V čem firma podniká a proč – vyjasnění vlastního poslání, vize a hodnot. Vrcholoví vedoucí pracovníci si práci na strategii zakládají na prohlášení vize, hodnot a poslání.

- Jaké jsou klíčové otázky – provádění strategických analýz. Zkoumání situace v podnikatelském prostředí, kde rozhodující jsou změny, které se udály od posledního stanovení strategie.
- Jak se může firma co nejlépe prosadit mezi konkurencí – formulování strategie.

Fáze druhá je zaměřena na plánování strategie na základě rozpracování strategických cílů, rozpočtů a cílových hodnot. Manažeři si pokládají pět otázek:

- Jak popsat strategii? Zde se používají mapy strategie, které poskytují názorná zpodobnění všech strategických dimenzí. Cíle jsou pak spojovány dle příbuznosti tak, aby bylo vytvořeno zhruba čtyři až šest strategických témat, které tvoří hlavní komponenty strategie.
- Jak bude firma měřit svůj plán? V tomto kroku druhé fáze manažeři přeměňují své cíle vyjádřené v mapách strategie do podoby systému Balanced Scorecard a jeho měřítek.
- Výběr strategických iniciativ. Za strategické iniciativy je zde považováno portfolio vzájemně se doplňujících aktivit, které musí být všechny úspěšně implementovány, aby firma dosáhla očekávaných cílových hodnot jednotlivých témat i strategie jako celku.
- Jak bude probíhat financování iniciativ? Tradiční systém rozpočtů je soustředěn na zdroje a poskytuje je celé organizaci a podnikatelským jednotkám a ty jsou za jeho plnění zodpovědné. Proces financování může být usnadněn vytvořením zvláštní rozpočtové kategorie STRATEX – strategické výdaje.
- Kdo povede realizaci strategie neboli vytvoření tematických týmů. Firma vytvoří novou strukturu odpovědnosti v rámci strategických témat. Jednotliví vedoucí pracovníci jsou pak vlastníky strategických témat a jsou za ně zodpovědní. Pro jednotlivá témata získávají vedoucí pracovníci financování prostřednictvím STRATEX a jsou podporováni tematickými týmy, které jsou sestaveny z širokého spektra pracovníků v celé organizaci.

Třetí fáze spočívá ve vyladění organizace se strategií. V úvahu vezmeme firmu, která má více jednotek nebo oddělení. Aby firma byla úspěšná a celopodniková strategie fungovala, musí dojít ke sladění strategií v jednotlivých

odděleních nebo jednotkách. Vedoucí pracovníci musí vědět, že jejich pracovníci rozumí strategii a musí je motivovat strategii dodržovat a plnit zadané úkoly.

- První otázkou je, jak vyladit podnikatelské jednotky. V případě, že je celofiremní strategie popsána pomocí mapy strategie, mohou manažeři provést stupňovitý přenos směrem dolů na úroveň podnikatelských jednotek, jejichž strategie pak bude mapa odrážet.
- Vyladění podpůrných jednotek. Druhou otázkou třetí fáze je, jak vyladit jednotky, které podporují podnikatelské jednotky a celofiremní strategii. Nejprve vysvětlíme, že vrcholoví vedoucí pracovníci považují podpůrné jednotky za režijní útvary, jejichž cílem je minimalizovat vlastní provozní výdaje. Tím pádem pak nejsou sladěny strategie a provozní výdaje podpůrných jednotek se strategiemi a provozními výdaji celé firmy. Řešením by mělo být smluvní projednání, jaké služby budou podpůrné jednotky poskytovat podnikatelským jednotkám a to pomocí vytvoření map strategie a systému BSC.
- Vyladění zaměstnanců. Zaměstnanci mohou strategii znát, ale pokud nejsou dostatečně motivováni, nemusí mít zájem na jejím plnění. A proto musí vrcholoví manažeři uvažovat, jak své zaměstnance motivovat. Důležitý je proces komunikace, rozšiřování osobních cílů, různé výukové programy a rozvoj kariéry zaměstnance.

Čtvrtá fáze – po vyladění všech organizačních jednotek a zaměstnanců se strategií, manažeři plánují provozní činnosti. Využívají tyto nástroje: řízení jakosti, reengineering, tvorba klouzavých prognóz a další. Fáze čtvrtá je zaměřena na dvě otázky:

- Zlepšování klíčových procesů. Manažeři uvažují, která zlepšení podnikových procesů jsou pro realizaci strategie nejkritičtější. Některá zlepšení procesů mohou přinést snížení nákladů, zvýšení produktivity, zlepšení situace v oblasti perspektivy zákazníků a další. Po určení procesů se pro ně vytvoří soubory přehledných ukazatelů výkonnosti místních procesů.
- Vypracování plánu kapacity zdrojů. Plány pro zlepšování procesů, strategická měřítka i cílové hodnoty systému BSC musí být převedeny do podoby ročního



provozního plánu. Ten by měl být složen ze tří částí: prognóz tržeb, plánu kapacity zdrojů, provozního a investičního rozpočtu.

Po určení strategie, naplánování a provázání s plánem provozních činností, firma realizuje provozní a strategické plány. Je potřeba průběžně sledovat výsledky výkonnosti a jednat o možném zlepšení. Fáze pátá tedy spočívá ve sledování, poznávání a učení se.

- Pořádání porad k přezkoumání provozních činností. Tyto porady probíhají z důvodu sledování krátkodobých výsledků výkonnosti a možnosti reakce na nedávno zjištěné problémy. Četnost porad v čase záleží na rychlosti, s jakou chce vedení reagovat na údaje o provozních činnostech a prodejkách.
- Pořádání porad k přezkoumání realizace strategie. Tým vrcholového vedení se obvykle jednou za měsíc sejde k poradě, aby byl přezkoumán postup implementace strategie. Na poradě tohoto typu se posuzuje, zda realizace probíhá správně, kde jsou možné problémy, doporučují se nápravná opatření.

Poslední, šestá fáze se zaměřuje na ověřování a přizpůsobování strategie ve firmě. Základní otázku, kterou si firma pokládá, je, zda strategie zabírá. Z tohoto důvodu se pořádají porady k ověření strategie. Doporučuje se pořádat tyto porady minimálně jednou za rok, možná i čtvrtletně.

#### **2.4.1 Propojení strategie a měřítek BSC**

Systém Balanced Scorecard je založený na čtyřech perspektivách, které jsou složeny z různých měřítek, jež pomáhají definovat strategii podniku. Nabízí se otázka, kolik měřítek by měl systém BSC obsahovat. Dle Kaplana a Nortona (2010) je vhodné používat pro každou ze čtyř perspektiv čtyři až sedm různých měřítek. Podnik by tak měl pracovat s minimálně šestnácti měřítky, ale mnoho podniků používá měřítek i více než třicet, protože mají obavu, že právě pro jejich podnik je potřeba co nejvíce ukazatelů, aby byla kompletně vyjádřena podniková strategie. Je potřeba si uvědomit, že podnik nesmí na BSC nahlížet jako na určitý počet nezávislých měřítek. BSC je nástroj pro jednu strategii. Pokud tento fakt podnik pochopí a v rámci BSC dokáže spojit různé množství měřítek do řetězce příčinných souvislostí, pak na počtu měřítek nezáleží.

Sestavení systému BSC, který převádí strategii podniku na měření, spočívá ve třech principech, které tento převod umožňují. Prvním z nich je princip vztahů mezi příčinami a důsledky. Vypovídá o tom, že strategie je souborem hypotéz o příčinách a důsledcích. A tyto příčiny a důsledky mohou být vyjádřeny posloupností výroků jestliže – potom. Aby mohly být vztahy mezi cíli v měřicím systému řízeny a ověřovány, musí být vztahy přesně vyjádřené.

Druhým principem jsou tzv. výstupy a hybné síly výkonnosti. Správně sestavený BSC by měl obsahovat vhodnou kombinaci výstupů (tzv. zpožděných indikátorů) a hybných sil výkonnosti (tzv. předstižených indikátorů), které byly upraveny dle strategie podnikatelské jednotky. Za hybné síly neboli předstižené indikátory považujeme jedinečné indikátory, které jsou specifické pro konkrétní podnikatelskou jednotku a odrážejí jedinečnost její strategie. Příkladem předstiženého indikátoru mohou být finanční hybné síly ziskovosti a tržní segmenty, na kterých chce podnikatelská jednotka konkurovat, a cíle interních procesů, které přinesou cílovým trhům a zákazníkům hodnotové výhody. Za výstupy neboli zpožděné indikátory považujeme měřítka, která vyjadřují společný cíl pro všechny strategie napříč podnikem. Příkladem je ziskovost, podíl na trhu nebo spokojenost zákazníka.

Výstupní měřítka sama o sobě bez hybných sil nevypovídají o tom, jak má být výstupů dosaženo, ani neposkytují včasnou informaci o úspěšnosti implementace strategie. Naopak hybné síly výkonnosti bez výstupních měřítek neodhalí, zda zlepšení vedla ke zlepšení s činnostmi souvisejících ukazatelů podniku.

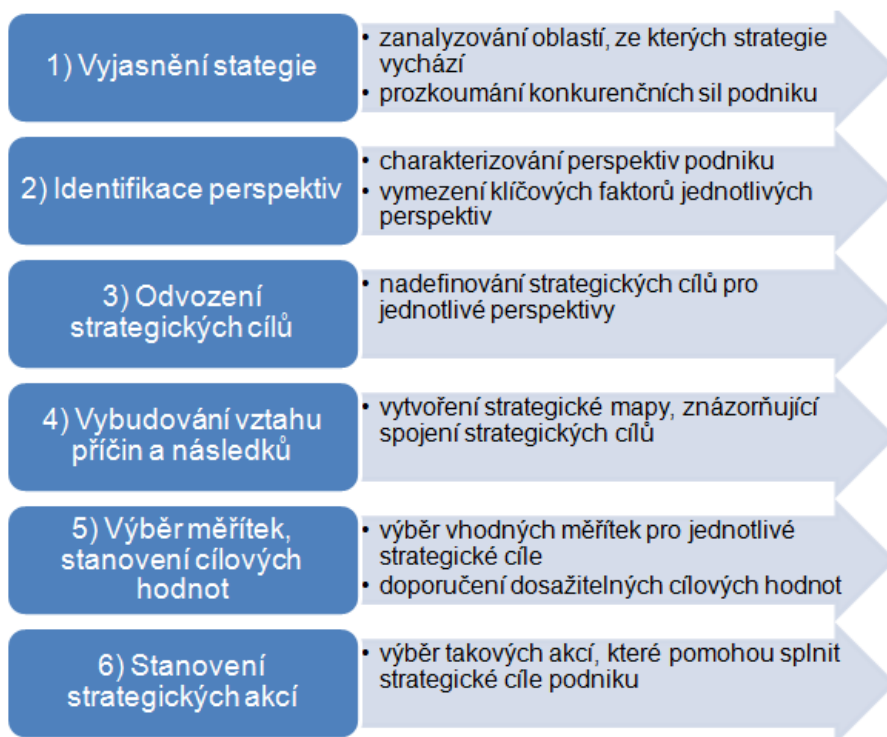
Třetím principem je návaznost na finance. Vazba na finance spočívá v tom, že BSC musí zůstat silně orientována na finanční výstupy jako ROCE nebo EVA. Příčinné cesty od všech měřítek definovaných v systému BSC by měly být svázány s finančními cíli.

## **2.5 Tvorba metody BSC**

Pokud bude chtít vedení v podniku využít metodu BSC, bude se muset připravit na to, že tato metoda nemá nějakou teoretickou šablonu, která by se dala přesně použít v každé situaci. Metodou BSC se zabývá několik autorů a každý uvádí

pro postup tvorby jiný způsob. Shodují se ale v základních krocích, dle kterých by se mělo postupovat. Dle Vysuřila (2004) je to těchto 5 kroků, které budou více popsány:

Obr. 2.5: Základní kroky tvorby metody BSC



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro jednotlivé kroky platí, že by všichni zainteresovaní členové podniku měli mít možnost se k nim vyjádřit. I proto se používají tzv. workshopy, tedy různé formy vzdělávacích aktivit, při kterých se díky různým technikám dospěje k užitečným výstupům.

#### Ad 1) Vyjasnění strategie

Prvním krokem je vyjasnění a správné pochopení dříve vytvořené strategie podniku. Jak bylo uvedeno, ze strategie a vize podniku celý systém BSC vychází. Podnik by měl zanalyzovat minimálně pět oblastí, ze kterých pak strategie vychází. Jde o tyto oblasti:

- Konkurenční prostředí firmy – zjištění kolik konkurentů firma má, jaký podíl na trhu zabírají.
- Substituční výrobky – vyjasnění možnosti odbytu substitutů, případné náklady a investice. Závěr by měl vyjádřit, na které výrobky se firma zaměří.

- Možnost spojení s jinou firmou – možnost získání konkurenční výhody díky spojení s jinou firmou.
- Dodavatelé – uvědomění si, kolik dodavatelů je pro firmu opravdu vhodných. Provádí se hodnocení dodavatelů, kde nejčastějšími porovnávanými parametry jsou kvalita, cena, dodací lhůta atd.
- Zákazníci – je vhodné provést segmentaci trhu a zaměřit se na jeden segment.

#### Ad 2) Identifikace perspektiv

Důležitým krokem ve vytváření komplexního systému BSC je provést identifikaci perspektiv v podniku. Identifikace by měla být provedena důsledně, za spolupráce všech oddělení kvůli vyšší vypovídací hodnotě výsledků. Charakteristika perspektiv je uvedena v kapitole 2.3.1.

#### Ad 3) Odvození strategických cílů

Po vytvoření a vyjádření strategie, identifikaci perspektiv, následuje odvození strategických cílů, které se dělí do čtyř skupin:

- Obecné cíle – jsou to základní cíle týkající se celopodnikových otázek a nejsou přesněji specifikovány. V rámci každé perspektivy se určí jeden základní cíl, který se dále rozpracuje.
- Strategické cíle – jsou nejdůležitější, protože slouží k rozpracování cílů obecných. V každé perspektivě je zvolen jeden obecný cíl, ze kterého je definováno 3 až 5 cílů strategických.
- Možné strategické akce – konkretizují strategické cíle.
- Operativní cíle – mohou být důležité, ale nejsou součástí strategických cílů.

#### Ad 4) Vybudování vztahu příčin a následků

Na základě vyjasněné strategie a definovaných strategických cílů je možné sestavit schéma vztahů příčin a následků – nejčastěji se používá strategických map a platí pro ně, že každý podnik bude mít jinou strategickou mapu. Strategické cíle je potřeba propojit vazbami – ty jsou znázorněny šipkami a vyjadřují vztahy mezi cíly. Jeden cíl může ovlivnit několik dalších, čili vazeb může být více než cílů.

#### Ad 5) Výběr měřítek, stanovení cílových hodnot

Aby v podniku bylo možné určit, zda se stanovené cíle plní, je potřeba pro ně zvolit vhodnou metriku – mělo by jít především o měřítka kvantitativní (vyčíslitelná), protože lépe vypovídají o dosažených cílech. Každý cíl bude mít zcela jiné měřítko a jeden cíl může mít i více měřítek, avšak doporučují se maximálně tři měřítka na jeden cíl. Kromě kvantitativních cílů je běžné používat i kvalitativní cíle, které mají ovšem horší vypovídací hodnotu. Doporučuje se převést tyto cíle například pomocí zvolené bodové stupnice. Po vybrání měřítek se doporučuje nadefinovat rovněž cílové hodnoty, kterých by mělo být dosaženo v předpokládaném období.

#### Ad 6) Stanovení strategických akcí

Dle Vysušila (2004) je postup stanovení strategických akcí následující:

- Využívá se brainstorming o originálních nápadech pro strategické akce,
- probíhá věcné a logické přiřazení získaných nových nápadů strategickým cílům,
- sestaví se tzv. iniciační matice strategických akcí.

Iniciační matice podává přehled o všech strategických akcích, které byly naplánovány. Podnik ale nemusí mít dostatečné množství zdrojů na provedení všech akcí a proto musí být vybrány jen ty nejdůležitější - prioritní. Ostatní akce s menší prioritou budou plněny později. Rozdělení je následující:

Tab. 2.1: Význam a náročnost na zdroje dle priority strategické akce

<b>Strategická akce</b>	<b>Význam</b>	<b>Náročnost na zdroje</b>
Akce s vysokou prioritou	Velký	Malá
Akce s menší prioritou	Velký	Velká
Akce druhořadého významu	Malý	Malá
Akce nevýznamná	Malý	Velká

Zdroj: Vlastní zpracování

Jakmile je stanoveno pořadí plnění akcí, je potřeba naplánovat přesný termín zahájení a ukončení pro jednotlivé akce – časový rámec implementace BSC.

### **3 Praktická část**

V praktické části nejprve došlo k vypracování charakteristiky podnikatelského subjektu včetně důležitých historických mezníků. Dále byly společnosti navrženy postupové kroky implementace metody BSC dle jejich popisu v teoreticko-metodologické části, kterým předcházela rozbor obsahu jednotlivých perspektiv.

#### **3.1 Charakteristika podniku**

Návrh implementace metody BSC byl proveden v potravinářské firmě Kofola, a.s. Společnost Kofola, a.s. je součástí Skupiny Kofola, jednoho z nejvýznamnějších výrobců a distributorů nealkoholických nápojů se sedmi výrobními závody na pěti trzích ve střední a východní Evropě – dva výrobní závody jsou v České republice, jeden na Slovensku a v Rusku a tři v Polsku. Celkově společnost Kofola a.s. v České republice zaměstnává více než 650 osob.

Společnost se snaží neustále sama rozvíjet a rozšiřovat stabilní portfolio klientů. Nabízí spotřebiteli nejen nealkoholické nápoje, ale i funkční a emotivní hodnotu, která se pro něj stane součástí jeho života. Cílem společnosti je neustálý rozvoj, zavedení nových produktů, stabilita, originální přístup k zákazníkům a ovládnutí dalších trhů.

Do produktového portfolia Skupiny Kofola patří především kolové nápoje Kofola, Hoop Cola, RC Cola nebo Citrocola, řada ovocných nápojů a sirupů Jupí a Paola, přírodní pramenitá voda Rajec a Arctic, hroznové nápoje Top Topic a Vinea, funkční nápoj Mami Drink, Capri Sonea a Chito Tonic a distribuce ledové kávy NescaféXpress.

Z hlediska vlastnické struktury, jediným akcionářem společnosti Kofola a.s. je Kofola Holding a.s. Z celkového počtu kmenových akcií na jméno v listinné podobě, který činí 1396 ks, je jich 1 343 ks ve jmenovité hodnotě 200 000 Kč a 53 ks ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč. Základní kapitál společnosti Kofola a.s. činí 268 653 000 Kč. Zjednodušená organizační struktura společnosti je uvedena v příloze č. 1.

### 3.1.1 Historie podniku

Kořeny samotné značky Kofola sahají do osmdesátých let 19. století a jsou spojeny s opavskou firmou Galena. Po složitém historickém období, se v roce 1959 podařilo Výzkumnému ústavu léčivých rostlin v Praze pod vedením doc. RNDr. PhMr. Zdeňka Blažka, CSc. vyvinout originální sirup KOFO (směs bylinných a ovocných extraktů s obsahem kofeinu), z něhož se měl vyrábět nápoj, který by konkuroval západním imperialistickým nápojům kolového typu. První výroba Kofoly proběhla v roce 1960 v národním podniku Zátka v Praze. Svého zlatého období se Kofola dočkala v sedmdesátých letech, když po obrovském úspěchu na potravinářské výstavě Ex Plzeň dosáhla její popularita absolutního vrcholu. Prudký zlom v prodeji Kofoly přinesly až změny na českém a slovenském trhu odstartované sametovou revolucí roku 1989. V kolových nápojích se začaly prosazovat zahraniční značky a trh začaly zaplavovat různé druhy levných kolových nápojů. Situace se začala obracet až koncem devadesátých let. Nejvýznamnější data společnosti Kofola, a.s. v novodobé historii jsou uvedeny v tab. 3.1.

Tab. 3.1 Historie Kofoly, a.s.

1993	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rodina řeckého rodáka Kostase Samarase koupila sodovkárnu státního podniku Nealko Olomouc v Krnově a zahájila výrobu sycených nápojů pod názvem SP Vrachos, s.r.o.</li></ul>
1996	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dochází k převedení aktivit společnosti SP Vrachos na nově založenou dceřinou společnost SANTA – NÁPOJE KRNOV.</li><li>▪ Tento rok považován za oficiální vznik společnosti Kofola.</li></ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Technologický rozvoj v Kofole.</li><li>▪ Vstup na slovenský trh založením dceřiné společnosti SANTA NÁPOJE SLOVENSKO, s.r.o.</li></ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Firma poprvé spojila svůj výrobní program s nápojem Kofola – uzavření licenční smlouvy na stáčení nápoje s opavskou farmaceutickou společností Ivax.</li></ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Koupě registrované ochranné známky Top Topic a jeho znovuuvedení na trh v ČR i na Slovensku.</li><li>▪ Na Slovensku dochází k zahájení výstavby výrobního závodu v Rajecké Lesné.</li></ul>

2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nákup registrované obchodní známky a originální receptury tradičního nápoje Kofola od společnosti Ivax za 215 milionů Kč.</li> <li>▪ V listopadu se obchodní název společnosti mění na „Kofola, a.s.“</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kofola, a.s. v ČR získala certifikaci svého systému jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2000.</li> <li>▪ Polský HOOP získal 50% akcií společnosti Megapack v Rusku a vstoupil na Varšavskou burzu cenných papírů.</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ První inovace nápoje Kofola po 40 letech – představena značka Kofola Citrus.</li> <li>▪ Vstup do segmentu balených vod s pramenitou vodou Rajec.</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vyčlenění holdingu jako společnosti s vlastní právní subjektivitou – Kofola Holding, a.s.</li> <li>▪ Koupěna česká nápojářská společnost Klimo, s.r.o.</li> <li>▪ Na trh uvedena řada přírodních 100% džusů a ovocných nápojů Jupí.</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uzavřena smlouva o sloučení firem Kofola Holding, a.s. a Hoop, S.A.</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kofola – Hoop, S.A. působí v pěti zemích (ČR, Slovensko, Polsko, Maďarsko a Rusko) a získává nového investora – společnost Enterprise Investors se 42,45 % akcií.</li> <li>▪ Kofola na Slovensku koupila ochrannou známku Vinea.</li> </ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mateřská Kofola – Hoop, S.A. mění jméno na Kofola, S.A.</li> <li>▪ Investice 10 milionů EUR na rozšíření výrobních a skladovacích prostor v Rajecké Lesné.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle firemní dokumentace

### 3.1.2 Současný přístup k měření finanční výkonnosti v Kofole, a.s.

Když v roce 2003 polský HOOP vstoupil na Varšavskou burzu cenných papírů a následně roku 2007 došlo ke sloučení firem HOOP a Kofola Holding, bylo zřejmé, že celá Skupina Kofola bude muset začít používat jako hlavní jiné finanční výkazy než rozvahu, výkaz zisku a ztráty a cash-flow, aby bylo možné v rámci Evropy porovnávat vlastní výsledky s konkurenty a především prezentovat své výsledky na úrovni evropské. Proto i Kofola, a.s. používá Mezinárodní standardy finančního výkaznictví IFRS (International Financial Reporting Standards).



Nemění se nic na tom, že účetnictví společnosti je vedeno a účetní závěrka byla sestavena v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví v platném znění, vyhláškou č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, v platném znění a Českými účetními standardy pro podnikatele v platném znění.

V rámci hodnocení finanční výkonnosti se v Kofole, a.s. nesledují jiné ukazatele než ty, které jsou potřebné v rámci Mezinárodních standardů finančního výkaznictví IFRS..

### **3.2 Navržení postupu implementace BSC v Kofole, a.s.**

Aby mohla být implementována metoda Balanced Scorecard do podnikového řízení, musí být nejprve identifikovány jednotlivé perspektivy v podniku a popsán jejich obsah. Obsah jednotlivých perspektiv byl popsán na základě interních podnikových materiálů a konzultací s konzultantem podniku, dále pomocí finanční analýzy, dotazníkových šetření a vlastního logického uvažování.

Po vymezení obsahu jednotlivých perspektiv následuje postup, který byl popsán v teoreticko-metodologické části: dojde k vyjasnění podnikové strategie, budou vymezeny strategické cíle pro jednotlivé perspektivy, mezi nimiž budou vzájemné vazby. Pro každý strategický cíl musí být zvolena vhodná měřítka, aby bylo možné tyto cíle měřit a tím pádem i posoudit, zda bylo dosaženo požadovaných hodnot, které byly také navrženy.

#### **3.2.1 Zhodnocení strategie dle konkurenčních sil**

Kofola, a.s. jako výrobce a distributor nealkoholických nápojů si dává za cíl být do roku 2012 na druhém místě na trhu s nealkoholickými nápoji v České republice, na Slovensku a v Polsku. Tento cíl ještě dále rozvíjí a to tak, že chce mít v těchto zemích na trhu s minerálními vodami a kolovými nápoji jeden ze svých výrobků na pomyslném prvním nebo druhém místě. V ostatních segmentech by chtěla Kofola, a.s. zaujmout se svým výrobkem alespoň třetí místo.

Pro splnění těchto cílů je potřeba zaměřit se na následující faktory:

- 1) Konkurence na trhu s nealkoholickými nápoji
- 2) Možnosti odbytu substitutů

3) Spolupráce s jinými subjekty

4) Dodavatelé

5) Zákazníci

Ad 1) Konkurence na trhu s nealkoholickými nápoji

Kofola, a.s. přináší na trh s nealkoholickými nápoji širokou škálu nejrůznějších výrobků a proto má mnoho konkurentů – ať už jde o výrobce minerálních vod, kolových nápojů nebo ovocných džusů. Jak vyplývá z obr. 3.1, který poukazuje na podíl Kofoly na trhu s nealkoholickými nápoji v roce 2009 v České republice, Kofola, a.s. čelí především Coca-Cole a Karlovarským minerálním vodám (KMV).

Obr. 3.1: Podíl Kofoly, a.s. na trhu za rok 2009



Zdroj: Vlastní zpracování dle firemní dokumentace

Mezi největší konkurenty tedy patří:

- Karlovarské minerální vody – výrobce minerálních vod Mattoni, Aquila a Magnesia, ovocných džusů Granini, ovocných sirupů YO a ovocných nápojů pro děti Bimboo.
- Coca-Cola Company (v ČR je partnerem Coca-Cola Hellenic Bottling Company) – výrobce světoznámých nealkoholických nápojů Coca Cola, Fanta

a Sprite, ovocných nápojů Cappy, minerálních vod Bonaqua, čaje Nestea nebo ledových káv illy.

Konkurence na trhu s nealkoholickými nápoji je opravdu velká, konkurenti se předhánějí různými inovacemi svých nápojů (například příchutěmi), hybnou silou je i samotná značka, případně reklama. Samotný trh nealkoholických nápojů by se dal rozdělit i na jednotlivé segmenty – například trh kolových nápojů, minerálních vod, ovocných sirupů atd., ale tato práce je zaměřena na celkový trh nealkoholických nápojů. Nejde ale nezmínit jedno výrazné prvenství Kofoly, a.s. a to na trhu s hroznovými nápoji, kde Kofola, a.s. prakticky nemá konkurenci se svými produkty Top Topic a Vinea, kdy značka Vinea je považována za jednu z nejznámějších značek na Slovensku.

#### Ad 2) Možnosti odbytu substitutů

Substituty jsou teorií označovány za takové statky, které může spotřebitel snadno zaměňovat v rámci své spotřeby. Kofola, a.s. velmi rychle pracuje na rozšiřování portfolia svých produktů a neustále vymýšlí nové a nové inovace svých nápojů. Proto je možné, aby si vybral z nabídky Kofoly, a.s. každý zákazník. Jak bylo uvedeno výše, trh s nealkoholickými nápoji je tak nabitý, že zákazníci mohou lehce přejít ke konkurenci, protože vyrábí podobné výrobky. Zde je pak důležitým faktorem cena, kdy například u minerálních vod se mnoho spotřebitelů rozhoduje právě podle ceny, kterou minerální vodu si zakoupí. Dalšími faktory mohou být dostupnost výrobku, síla značky, různé slevy a akce, marketingové akce, reklamy a další.

Proto je pro firmu důležité dělat průzkumy mezi spotřebiteli a zaměřit se na slabá místa, která je třeba vyřešit a na místa silná, které je třeba podporovat, aby ještě více získávaly na oblibě mezi spotřebiteli.

#### Ad 3) Spolupráce s jinými subjekty

Možnost spojení s jinou firmou Kofola, a.s. již několikrát využila a svědčí o tom i postupná expanze na zahraniční trhy – do Polska, na Slovensko, do Maďarska a Ruska. Nejvýznamnějším okamžikem zdá se být rok 2007 a započetí fúze s jedním z nejvýznamnějších výrobců nealkoholických nápojů na polském trhu – společností HOOP. V tomto období Kofola, a.s. jedná s jednou společností, která se zabývá výrobou energetických nápojů a zdá se, že opět rozšíří své produktové portfolio.

Spoluprací s jinými subjekty ale nemusí být nutně míněno nakupovat jiné společnosti a expandovat na zahraniční trhy. Kofola, a.s. se na začátku ledna 2011 dohodla na spolupráci s internetovou nákupní galerií MALL.cz. Tato možná trochu netradiční spolupráce spočívá v testování nákupu nápoje Kofoly Original přes internet. Zákazníci si mohou zakoupit set 48 ks dvoulitrových lahví Kofoly a jako bonus získají dopravu tohoto nákupu domů zcela zdarma (přičemž doprava byla vyčíslena na 300Kč) a pro děti plyšovou hračku v životní velikosti. Jak Kofola, a.s. informuje na svých webových stránkách, jedná se o velmi zdařilou spolupráci, kdy polovina plánovaného objemu se vyprodala během prvního týdne konání akce. Zákazníci na této akci oceňují výhodná větší balení rychloobrátkového zboží, které díky nákupu přes internet nemusí složitě sami dopravovat do svého domova.

#### Ad 4) Dodavatelé

Mezi nejvýznamnější dodavatele Kofoly, a.s. patří tyto tři společnosti:

- Tate & Lyle Slovakia – dodavatel „ingrediencí“, díky nimž vznikají produkty společnosti Kofola, a.s. Ročně této firmě zaplatí Kofola, a.s. přibližně 170 milionů Kč.
- RETAL Czech, a.s. – dodavatel PET preforem (předlisků), které se používají pro výrobu PET lahví. Společnost je součástí skupiny RETAL Industries, nadnárodní obalářské společnosti, která patří mezi tři přední evropské výrobce PET preforem. Roční výdaje za PET preformy jsou necelých 90 milionů Kč.
- ALPLA spol. s.r.o. – stejně jako RETAL Czech, a.s. i tato společnost dodává PET preformy a mezi odběratele této firmy kromě Kofoly, a.s. patří také například Coca Cola Company. Roční výdaje Kofoly, a.s. na nákup PET preforem jsou necelých 90 milionů Kč.

#### Ad 5) Zákazníci

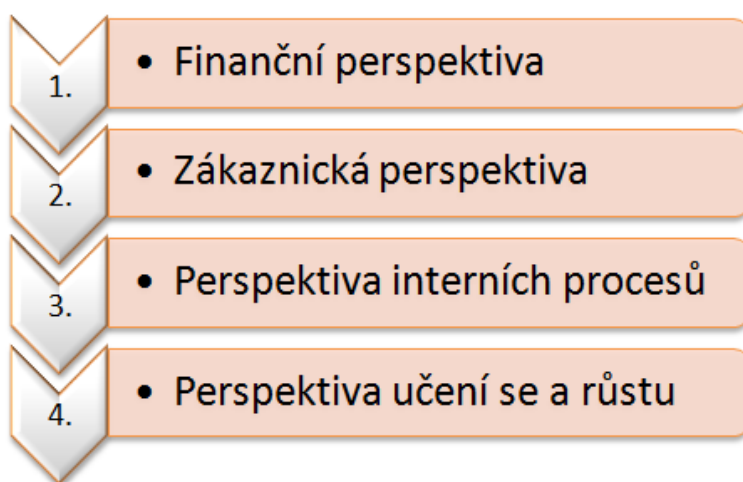
Jak již bylo uvedeno, Kofola, a.s. chce šířkou svého produktového portfolia zaujmout každého zákazníka. Zároveň se snaží vyrovnat svým největším konkurentům a získat konkurenční výhodu například inovacemi svým produktů. Rozhodně by měla Kofola, a.s. přemýšlet o větší propagaci své značky – konkrétně zřejmější propojení všech svých produktů s názvem firmy. Pokud se vezme v potaz samotný nápoj Kofola Originál, je potřeba uznat, že se jedná o velmi oblíbený nápoj

mezi lidmi, který má svou dlouholetou tradici v České republice. Navíc je tento výrobek připravován z tradiční receptury, kterou Kofola, a.s. získala od firmy Galena. Proč tedy nespojit výrazněji všechny produkty se jménem značky firmy Kofola, a.s.? Je možné, že zákazníci by při zjištění rozsahu produktového portfolia Kofoly, a.s. dávali záměrně přednost produktům právě této tradiční firmy.

### 3.2.2 Identifikace perspektiv BSC

Aby bylo možné úspěšně implementovat nový způsob měření výkonnosti – metodu BSC, je zapotřebí postupně identifikovat a popsat všechny čtyři perspektivy této metody, aby bylo uvedeno na pravou míru, co která perspektiva v podmínkách daného podniku obsahuje. Po vymezení obsahu jednotlivých perspektiv je možné rozhodovat, co je pro podnik důležité a čeho by chtěl dosáhnout a naopak, co není nutné řešit v danou chvíli nebo vůbec. Rozpracování obsahu jednotlivých perspektiv bylo provedeno na základě firemní dokumentace a konzultací s konzultantem podniku. Základní perspektivy metody BSC, které budou dále popsány, zobrazuje obr. 3.2.

Obr. 3.2: Základní perspektivy metody BSC



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak bylo uvedeno v teoretické části, jednotlivé perspektivy a vybrané cíle by měly vycházet z vize a strategie společnosti. Než tedy budou řešeny perspektivy, je potřebné vymezit vizi společnosti.

Vizí Kofoly je být preferovanou volbou pro zákazníky, zaměstnance a akcionáře. Do roku 2012 chce být celkově „dvojkou“ na nealko trhu v České republice, na Slovensku a v Polsku. Cílem je mít v každé z těchto zemí v segmentu kolových nápojů a vod značky, které budou na 1. nebo 2. místě v těchto segmentech. V ostatních kategoriích být do pomyslného 3. místa.

První popsanou perspektivou bude perspektiva finanční.

#### Ad 1) Finanční perspektiva

I přesto, že Kofola, a.s. musí své finanční výsledky prezentovat především v rámci metodiky IFRS kvůli své působnosti na Varšavské burze a na evropských trzích, propočtení poměrových ukazatelů finanční analýzy rozhodně není krokem zpět neboť, pokud by Kofola, a.s. žádala o úvěr u některé z bankovních institucí v České republice, byla by hodnocena podle klasických ukazatelů finanční analýzy používaných v České republice.

Pro zhodnocení finanční situace Kofoly, a.s. byly vybrány, vypočteny a stručně okomentovány základní poměrové ukazatele finanční analýzy:

- a) ukazatele likvidity,
- b) ukazatele rentability,
- c) ukazatele zadluženosti a
- d) ukazatele aktivity.

Hodnoty vypočtených poměrových ukazatelů jsou znázorněny v následujících tabulkách, viz tab. 3.2 až 3.5. Samotné výpočty jsou pak zachyceny v příloze č. 5. Údaje byly získány z účetních závěrek z příslušných let.

#### a) Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity napovídají, jak je daná firma schopna platit své závazky. Výsledné hodnoty nabízí tab. 3.2, kde jsou uvedeny tři základní ukazatele – okamžitá, běžná a pohotová likvidita.

Tab. 3.2 Ukazatele likvidity

<b>Ukazatele likvidity</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Okamžitá likvidita	0,013	0,007	0,021
Pohotová likvidita	0,665	0,687	0,644
Běžná likvidita	0,906	0,927	0,884

Zdroj: Vlastní zpracování

Okamžitá likvidita uvádí, zda je firma schopná platit své právě splatné závazky a hodnota ukazatele by se měla nacházet v rozmezí 0,9-1,1. Kofola tuto podmínku neplní ani v jednom roce, dokonce ani v případě, že by byla brána v potaz hranice 0,2 stanovená Ministerstvem průmyslu a obchodu. Doporučená hodnota ukazatele pohotové likvidity by se měla nacházet v rozmezí 1-1,5, ale ani v tomto ukazateli se nepodařilo dosáhnout na tento interval. Obdobně tomu je i u běžné likvidity, kde by měly hodnoty dosahovat až nad hranici 1,5, což by znamenalo velkou schopnost krýt krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Z tabulky je patrné, že hodnota ukazatele mírně kolísá kolem hodnoty 0,9. Vypočtené hodnoty ukazatelů vypovídají především o velmi vysokých krátkodobých závazcích, které Kofola, a.s. má.

#### b) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou pečlivě sledovány z důvodu posouzení schopnosti dané firmy vytvářet zdroje vloženým kapitálem. Čím vyšších hodnot ukazatel dosáhne, tím efektivněji firma hospodaří. Výjimkou je ukazatel rentability nákladů, kde je žádoucí co nejnižší hodnota. O vývoji ukazatelů rentability informuje tab. 3.3.

Tab. 3.3 Ukazatele rentability

<b>Ukazatele rentability</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
ROA - rentabilita celkového kapitálu	7,93%	8,00%	9,80%
ROE - rentabilita vlastního kapitálu	48,88%	33,29%	33,87%
ROCE - rentabilita investovaného kapitálu	32,31%	27,99%	28,81%
ROS - rentabilita tržeb	6,94%	5,93%	8,94%
ROC - rentabilita nákladů	0,93 Kč	0,94 Kč	0,91 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že hodnoty ukazatelů rentability dosáhly v roce 2009 zlepšení oproti roku 2008. K zajímavému růstu došlo u ukazatele ROS – což je

rentabilita tržeb, která de facto vyjadřuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb. Zde místo necelých šesti korun v roce 2008, najednou připadá na jednu korunu tržeb necelých devět korun zisku, což je určitě velmi pozitivní vývoj, vzhledem k tomu, že firma Kofola je především zaměřená na růst tržeb, popřípadě obratu.

K pozitivnímu vývoji došlo i u rentability nákladů, kde je žádoucí co nejnižší hodnota. V roce 2009 bylo zapotřebí k vytvoření 1 Kč tržby vynaložit 0,91 Kč.

#### c) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti bývají také označovány jako ukazatele řízení dluhu, protože měří rozsah, v jakém je firma financována cizími zdroji. Kompletní přehled výsledků přináší tab. 3.4.

Tab. 3.4 Ukazatele zadluženosti

<b>Ukazatele zadluženosti</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Koef. samofinancování	17,57%	18,16%	26,01%
Celková zadluženost	80,22%	81,03%	73,12%
Koeficient zadluženosti	456,59%	446,19%	281,12%
Úrokové zatížení	13,44%	23,04%	12,10%
Překapitalizování	0,47	0,44	0,56
Podkapitalizování	0,66	0,69	0,73

Zdroj: Vlastní zpracování

Koeficient samofinancování vyjadřuje proporcii, v jaké jsou aktiva podniku financována penězi vlastníků. Používá se pro hodnocení hospodářské i finanční stability podniku a spolu s ukazateli platební schopnosti bývá považován za nejvýznamnější ukazatel finanční situace podniku. Vzhledem k tomu, že majetek podniku je financován vlastními a cizími finančními zdroji, součet hodnot ukazatelů zadluženosti a míry samofinancování je roven 100%. Z výsledků lze vysledovat růst hodnot koeficientu samofinancování, ale stále hodnoty nedosahují minimální hranice 30%, tedy převládá financování cizími zdroji a jde o negativní vývoj. To potvrzuje ukazatel celkové zadluženosti, který sice klesá, ale zdaleka nedosahuje minimální povolené hranice a to 60%. Hodnota ukazatele celkové zadluženosti v roce 2009 dokonce přesáhla sedmdesátiprocentní hranici únosnosti a proto se rovněž jedná o negativní vývoj.



Velmi špatné hodnoty dosahuje rovněž koeficient zadluženosti, který by se měl pohybovat do 150%, ale v letech 2007 a 2008 dosahoval hodnot dokonce trojnásobných. I přes pokles koeficientu v roce 2009 na 281,12% jde o negativní, rizikový vývoj. Důvodem je příliš vysoké financování cizími zdroji na úkor financování vlastními prostředky. Zde je důležité uvést, že Kofola, a.s. provedla v posledních letech spoustu akvizic, také investic do inovací ve výrobních závodech, proto využívá mnoho cizích zdrojů.

#### d) Ukazatele aktivity

Analýza aktivity zprostředkuje informace, jak podnik využívá investované finanční prostředky. Přehled čtyř základních ukazatelů aktivity poskytuje tab. 3.5.

Tab. 3.5 Ukazatele aktivity

<b>Ukazatele aktivity</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Jednotka</b>
Doba obratu aktiv	225,07	270,53	302,77	den
Doba obratu zásob	37,25	40,87	43,23	den
Doba splatnosti pohledávek	93,45	104,80	95,32	den
Doba splatnosti závazků	154,50	170,05	180,54	den

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu aktiv udává průměrný počet dní, během kterých jsou aktiva vázána v podnikání až do doby jejich spotřeby. Žádoucí je klesající tendence, která vyjadřuje lepší využití celkových aktiv. U Kofoly je vývoj negativní, kdy se od roku 2007 zvedl tento ukazatel až o 77 dní.

Za zmínku jistě stojí ukazatele doby splatnosti pohledávek a závazků. Doba splatnosti pohledávek by měla být co nejmenší, protože kdyby tato doba rostla, mohlo by to ovlivnit možnost včas splácet závazky dané firmy. Doba splatnosti pohledávek klesla v roce 2009 na 95 dní. Důvodem je klesající objem krátkodobých pohledávek Kofoly.

Hodnoty doby splatnosti závazků se v posledních dvou letech pohybují mezi 170 a 180 dny. Ačkoliv v roce 2009 poklesly krátkodobé závazky a mohlo by se zdát, že ukazatel doby splatnosti závazků by měl klesat, není tomu tak, protože poklesly i tržby oproti roku 2008.

## Ad 2) Zákaznická perspektiva

Základem podnikání společnosti Kofola je výroba a distribuce nealkoholických nápojů. Jak vychází z mise společnosti, pro Kofolu je důležité „vytvářet atraktivní značkové nápoje, které budou spotřebitelům nabízet takovou funkční a emotivní hodnotu, že se pro něj stanou významnou součástí života“.

Je potřeba si uvědomit, že Kofola, a.s. má v první řadě své velkoodběratele, kterým dodává své výrobky – jedná se například o obchodní řetězec, kdy největším odběratelem je Kaufland Česká republika, v.o.s. Cílem této práce ale je zaměřit se na koncové zákazníky, tedy na spotřebitele.

Produkty společnosti Kofola nejsou určeny pro jeden segment zákazníků. Spektrum výrobků je tak široké, že má možnost vybrat si každý spotřebitel nealkoholických nápojů. Spíše tedy než dělit zákazníky například podle věku nebo příjmů, je výhodnější zákazníky rozdělit podle toho, jaký produkt Kofoly, a.s. nakupují nebo, kde jej nakupují. S výrobky Kofoly, a.s. se můžeme setkat v obchodech nebo v restauračních zařízeních. Protože největší tržby přinášejí zákazníci, kteří nakupují produkty Kofoly, a.s. v obchodech, bude zájem této práce zaměřen právě na ně

Pro každý podnik je důležité nejprve si uvědomit, jaké hybné síly má možnost využít k tomu, aby byl schopen upoutat zákazníky. Právě z tohoto důvodu budou nejprve popsány hybné síly Kofoly, a.s.

### **Hybné síly zákaznické perspektivy**

V rámci zákaznické perspektivy by měl každý podnik disponovat určitými hybnými silami, pomocí nichž by k sobě byl podnik schopen přitáhnout zákazníky a následně si je udržet. Mezi hybné síly, které Kofola, a.s. používá na trhu s nealkoholickými nápoji, patří:

- a) síla značky a historie
- b) cena produktů
- c) kvalita
- d) dostupnost

#### Ad a) Síla značky a historie

Vzhledem k tomu, že název značky Kofola, a.s. má velmi bohatou historii, je jednou z hybných sil rozhodně síla značky. Je důležité zdůraznit, že samotný název firmy Kofola, a.s. je odvozen od původního názvu známého kolového nápoje, který se začal vyrábět již na přelomu padesátých a šedesátých let 20. století. Proto je až s podivem, že Kofola, a.s. dostatečně nedává najevo svou příslušnost ke všem svým produktům – velmi málo zákazníků ví o všech produktech Kofoly, a.s. a je pravděpodobné, že kdyby zákazníci o všech produktech věděli, mohli by se snáze při výběru rozhodovat.

#### Ad b) Cena produktů

Hlavními konkurenty na trhu s nealkoholickými nápoji jsou pro Kofolu, a.s. Karlovarské minerální vody a Coca Cola Company. Je velice obtížné, až nemožné pokoušet se o nějakou cenovou válku s konkurencí. Cena produktů obvykle závisí na dohodě mezi Kofolou, a.s. a velkoodběrateli, kteří pak dále produkty nabízejí. V této souvislosti se v poslední době objevují problémy se společností Kaulfand Česká republika, v.o.s., což je největší odběratel Kofoly, a.s. a diktuje si neustále výhodnější a výhodnější podmínky.

#### Ad c) Kvalita produktů

Bezpochyby se jedná o velmi důležitý faktor při rozhodování zákazníků, jaký produkt si zakoupit a následně spotřebovávat. Kofola, a.s. jak bylo uvedeno výše, je tradiční česká firma, která zaručuje vysokou kvalitu svých produktů – ne jen svou bohatou historií, ale také složením svých nápojů (nápoje Kofola jsou vyráběny dle tradiční receptury nakoupené od společnosti Galena).

#### Ad d) Dostupnost produktů

Dostupnost produktů Kofoly, a.s. je na velmi vysoké úrovni, společnost se snaží pokrývat svými produkty klasické supermarkety, menší obchody, ale také restaurační zařízení a zábavní podniky.

Po vymezení hybných sil následuje obrácení pozornosti na nejdůležitější objekt pro každý podnik – zákazníky, v tomto případě konkrétně na spokojenost zákazníků.

## **Spokojenost zákazníků**

Spokojenost zákazníků je vůbec nejdůležitějším faktorem úspěchu firmy a v Kofole si to uvědomují velmi dobře. Proto každoročně spolupracují s marketingovými firmami, které vypracovávají různé průzkumy trhu, tak aby Kofola, a.s. mohla reagovat na změny potřeb a přání zákazníků.

Pro zjištění spokojenosti zákazníků s produkty Kofoly, a.s. byl sestaven dotazník, který je uveden v příloze č.6. Cílem dotazníků bylo zjistit aktuální pohled zákazníků na produktové portfolio Kofoly, a.s., ověřit znalost produktů, ale také upozornit na možnost nákupu produktů Kofoly na internetu.

Dotazování probíhalo v nákupních centrech formou osobního rozhovoru. Důvodem zaměření se na nakupující v obchodech byl fakt, že právě tito zákazníci přinášejí Kofole, a.s. nejvyšší tržby. Ne všichni dotazovaní měli zájem účastnit se průzkumu a tak bylo nakonec provedeno 150 dotazníkových šetření.

Vyhodnocení dotazníků, které je uvedeno v příloze č.7, bylo provedeno na základě sečtení četností jednotlivých odpovědí a vyjádření i v procentech pro lepší přehlednost. Vyjádření v procentech proběhlo jednoduchým matematickým propočtem, kdy četnost odpovědi byla následně vydělena celkovým počtem odpovědí. Výsledek byl násoben sty procenty.

Dotazováním bylo zjištěno, že všech 150 respondentů nakupuje produkty společnosti Kofola. Mohlo by se zdát, že jde o přehnaně vysoké číslo, ale je potřeba si uvědomit, jak široké je produktové portfolio Kofoly, a.s. Proto bylo potřeba respondentům postupně vymezit produkty společnosti Kofola, a.s. a následně i zjistit, o kolika produktech respondenti netušili, že se jedná o produkty právě Kofoly, a.s. Zmíněno bylo 16 základních řad produktů (nebyly uvažovány jednotlivé příchutě – například sirupů nebo ovocných džusů), z těchto šestnácti řad více než polovina respondentů nevěděla, že 10 – 13 produktů je právě od Kofoly, a.s.

Více než 60% dotazovaných konzumuje produkty několikrát týdně, tento ukazatel je zkreslen užíváním ovocných sirupů do čaje a minerálních vod Rajec.

To, že se jedná o opravdu oblíbené produkty, svědčí i fakt, že téměř polovinu respondentů neovlivňuje při nákupu reklama. Tento ukazatel má ale několik pro a

proti. Problémem může být fakt, že reklama se točí pouze kolem kolového nápoje Kofola a proto zákazníci nemají dostatečný přehled o ostatních produktech. Na druhou stranu je potřeba zaměřit se z ekonomických důvodů pouze na nejsilnější a tedy nejprodávanější produkt a ten podpořit v reklamní kampani. Za klad se dá brát skutečnost, že zákazníci nepotřebují pro koupi produktů Kofoly, a.s. reklamní kampaně. Produkty jsou oblíbené a tak si je zákazník koupí. Proto je s podivem, že Kofola, a.s. nedostatečně spojuje své jméno s ostatními produkty například na etiketách. Je možné, že kdyby zákazníci viděli například na ovocných sirupech Jupí na první pohled, že jde o výrobek Kofoly, mohl by je tento fakt přesvědčit v nákupu takového produktu.

Téměř všichni dotázaní zákazníci považují dostupnost produktů za dostatečnou – 67,33 % je spokojena úplně, 31,33 % je spokojeno částečně, těmto zákazníkům chybí větší výběr jak v obchodech, tak v restauračních zařízeních. Běžně se v obchodech můžeme setkat s řadou Kofola, Top Topic, RC Cola a CitrCola ovocnými sirupy Jupí a také minerálními vodami Rajec. V poslední době se na českém trhu začínají objevovat i výrobky z řady Vinea a Orangina. V restauračních zařízeních se kromě lahvové a čepované Kofoly můžeme setkat s řadou ovocných džusů Snipp.

Hodnocení ceny odpovídá finanční situaci každého jedince. V poslední době dochází ke zdražování potravin a ani produkty Kofoly, a.s. nejsou výjimkou. Přesto je pro 40,67 % respondentů cena přijatelná a jsou ochotni za takovou cenu dále nakupovat. Šestašedesáti dotazovaným se cena zdá vyšší než by mohla být, a proto by uvítali ceny nižší. Jedná se především o zákazníky, kteří nakupují produkty Kofoly, a.s. v různých akcích.

Do dotazníku byl zařazen dotaz týkající se prodeje Kofoly Original na internetu v rámci kooperace Kofoly, a.s. s internetovou galerií MALL.cz. Dva respondenti již využili tuto možnost a považovali ji za velice zajímavou. Přesto více než 77 % dotazovaných o této možnosti vůbec nevědělo. Na otázku, zda by respondenti využili nákup produktů přes internet, byla nejčastější odpovědí závislost na ceně. Dále by záleželo na rozšíření nabídky nápojů.

Pro úplnost je třeba dodat, že své názory poskytlo 150 spotřebitelů, z nichž nejpočetnější věková skupina byla v rozmezí 36 až 51 let (celkem 40,67 % dotazovaných) a v 86 % se jednalo o zaměstnané nebo studenty.

#### Ad 3) Perspektiva interních procesů podniku

Cílem perspektivy interních procesů v podniku by mělo být jejich zlepšení z hlediska nákladů, času nebo kvality. Aby bylo možné zlepšovat nějakou činnost, je nutné popsat procesy probíhající v podniku a poukázat na nějakou činnost kritickou, kterou by bylo možné zlepšit. Tato perspektiva byla zmapována na základě rozhovorů s konzultantem podniku. Výchozí bodem bude rozdělení interních procesů Kofoly, a.s. do tří kategorií:

- a) Inovační proces
- b) Provozní proces
- c) Poprodejní servis

V následující části kapitoly budou tři kategorie interních procesů v Kofole, a.s. popsány. První popsanou kategorií bude inovační proces.

#### Ad a) Inovační proces

Společnost Kofola a.s. má dlouhodobé zkušenosti s realizací inovačních projektů a s uváděním inovačních produktů na trh. Inovační proces a uvádění nových nebo inovovaných produktů považuje podnik za důležitý krok z hlediska rozvoje firmy. Odvětví, ve kterém působí, je závislé na inovacích výrobků, protože pro zvýšení konkurenceschopnosti a udržení se na trhu je nezbytné přijít vždy na trh se značně inovativním řešením. Zkušenosti a know-how nabyté v uplynulých letech dále rozvíjí a zhodnocuje, tradiční výrobní postupy doplňuje použitím nejmodernějších technologií a postupů a to jak ve výrobě, tak ve vývoji. Za úspěch inovačních projektů hovoří hospodářské výsledky podniku a také to, že odběratelé jsou spokojeni a projekty běží dále s každoročními objednávkami produktů v řádech stovek milionů Kč.

Celý inovační proces Kofoly, a.s. je složitým spojením marketingového oddělení, vlastního Oddělení výzkumu a vývoje a především dlouholetých zkušeností a nabytých znalostí v oboru.

#### Ad b) Provozní proces

Provozní procesy se opakují několikrát denně po celý rok. Náplní práce je každodenní výroba a distribuce nealkoholických nápojů. Nelze opomíjet ani skladování. Obsahem těchto procesů jsou předem naplánované směny, kdy je určeno, kolik se má čeho vyrobit, skladovat, distribuovat atd. Za zmínku stojí fakt, že ještě před rokem Kofola, a.s. pracovala ve výrobě na dvě dvanáctihodinové směny, ale nyní z důvodu poklesu výroby stačí dvě osmihodinové směny. Všechny procesy provozní se neustále sledují, zapisují se výsledky a následně se hodnotí. V kompetenci zodpovědných pracovníků je předávat informace svým nadřízeným a konzultovat možné změny v plánech.

V souvislosti s výrobou se neustále hovoří o nových technologiích, které by odbouraly konzervanty, byly energeticky i nákladově méně náročné a podpořily zavedení nového výrobního postupu zvyšujícího užitečné vlastnosti výrobku.

#### Ad c) Poprodejní servis

Stejně jako každý výrobce, i Kofola, a.s. řeší v poprodejní fázi interních podnikových procesů nezbytnosti jako reklamace, kontroly, případně zmetkovitost. Jelikož se v případě Kofoly, a.s. jedná o výrobu nealkoholických nápojů a Kofola, a.s. je tedy potravinářská firma, prochází po provozní fázi velice důkladným procesem kontrol, aby nedošlo k nějakým závadám. Jak uvedl konzultant podniku, v případě reklamací se jedná o velmi mizivé procento, které musí podnik řešit, ale i přesto by nebylo špatné pokusit se i mizivé procento ještě více zmenšit.

Všechny tyto procesy, které jsou rozděleny do tří základních kategorií, probíhají vždy tak, aby vedly k jednomu hlavnímu cíli a to k uspokojení zákazníků – a to jak po stránce kvality, ceny nebo dostupnosti produktů.

#### Ad 4) Perspektiva učení se a růstu

Základem úspěchu firmy v podnikání je spokojený zaměstnanec, který je správně motivován, dostává se k němu potřebné informace a je brán zřetel na jeho názory. Pokud má zaměstnanec vytvořeny vhodné podmínky ke své práci, pak je produktivní a loajální ke svému zaměstnavateli, pro firmu je přínosem a dají se od něj očekávat výborné výsledky.

Společnost Kofola, a.s. v současné době zaměstnává více než 650 zaměstnanců, kteří pracují v různých pozicích. Nejvíce zaměstnanců je zaměstnáno v provozu, prodeji a distribuci. Nechybí ani marketingové, finanční a HR (human resources – lidské zdroje) oddělení. To vše zastřešuje stejně jako ve všech ostatních podnicích top management – tedy vedení společnosti.

Společnost disponuje poměrně vzdělanou zaměstnaneckou základnou. Z 639 zaměstnanců má 46 osob vysokoškolský titul, což je přibližně 7% podíl VŠ vzdělaných pracovníků na celkovém počtu pracovníků společnosti. Jedná se především o vedoucí pracovníky nebo klíčové zaměstnance výzkumu a vývoje. Vedení společnosti investuje průběžně do zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Cílem investic je vytvořit vysoce kvalifikovaný tým pracovníků.

Smyslem této podkapitoly je zaměřit se na následující faktory perspektivy učení se a růstu:

- a) Firemní informační systém
- b) Motivace a rozvíjení schopností zaměstnanců
- c) Fluktuace zaměstnanců
- d) Spokojenost zaměstnanců

Nejprve bude popsáno fungování informačního systému v podniku, následovat budou i další faktory.

#### Ad a) Firemní informační systém

Pro úspěšný chod každého podniku je důležité mít zavedený systém předávání informací, díky kterému bude zajištěno, aby se praví lidé dostali včas ke správným informacím. I v Kofole si uvědomují, že právě komunikace je důležitým faktorem pro úspěšné fungování jak vnitřních tak vnějších vztahů.

Hlavní komunikační kanál v Kofole, a.s. je intranet, tedy vnitřní podniková síť, do které mají přístup pouze interní zaměstnanci. Intranet je založen na bázi SAP softwaru, přičemž každý zaměstnanec má přístup pouze k informacím, které potřebuje ke své práci. Všem zaměstnancům se po přihlášení zobrazí nejnovější informace, tedy novinky ve firmě a tzv. reporty, tedy zprávy, které se týkají aktuálního dění ve firmě a kterými by se měli řídit.



Kofola, a.s. kromě intranetu používá další komunikační kanály pro předávání informací svým zaměstnancům. Tím prvním je časopis, který Kofola vydává a kde je možné najít různé zajímavé informace. Pro informování zaměstnanců jsou používány také nástěnky, kde jsou vyvěšovány aktuální důležité informace. Zcela originálním způsobem jak předat informace zaměstnancům, je vyvěšování zpráv na toaletách – jedná se například o pozvánky na firemní akce.

V minulém odstavci byla řeč o komunikačních prostředcích, které jsou pouze jednostranné. Informace je předána, ale není možná okamžitá zpětná vazba. V rámci informačního systému i v Kofole fungují různé porady a setkání, na kterých je možné vyjadřovat se k problémům. Ale je jich dost? Každý měsíc probíhá setkání generálního ředitele Kofoly, a.s. se zaměstnanci, kde je možné přednést své názory a pobavit se s generálním ředitelem o různých tématech, které souvisejí s firemními procesy a činnostmi. Dále v rámci každého oddělení probíhá jednou měsíčně porada, na které vystoupí ředitel oddělení (např. finanční ředitel), který přednese své poznatky a nabídne možnost svým kolegům se vyjádřit k problémům.

Další možnost komunikovat je prostřednictvím emailů, tyto internetové poštovní schránky, ale nemají všichni zaměstnanci. Využívají je především pracovníci, kteří komunikují s vnějším okolím firmy, případně s dalšími pobočkami Skupiny Kofola.

#### Ad b) Motivace a rozvíjení schopností zaměstnanců

Motivace je možná nejdůležitějším faktorem výkonnosti zaměstnance. Jestliže je pracovník dobře motivován, odvádí daleko lepší výkony, než kdyby motivován nebyl. Kofola, a.s. má vypracován vlastní systém odměňování pro různé pracovní pozice, protože je zřejmé, že jiné parametry výkonnosti mají obchodní zástupci a zaměstnanci v provozu. Tento systém odměňování je interní záležitostí Kofoly, a.s., ale z dotazníku spokojenosti zaměstnanců vyplývá, že je drtivá většina zaměstnanců s tímto systémem spokojena.

Rozvíjení schopností zaměstnanců je důležité pro vývoj procesů a činností probíhajících v podniku. V době, kdy jde technologie neustále kupředu, zavádějí se nové rychlejší postupy a metody, je potřeba, aby zaměstnanci podniku byli schopni držet krok s dobou. Proto je potřebné rozvíjet jejich schopnosti a vědomosti.

Kofola, a.s. je specifická rozmanitostí své zaměstnanecké struktury a od té se pak odvíjí možnosti rozšiřování znalostí zaměstnanců. Pro každého nového zaměstnance platí povinnost projít vstupní školení, kde se dozví důležité informace o podniku. Je už ale rozdíl, zda se jedná například o pracovníka, který bude pracovat ve výrobě, nebo jestli půjde o obchodního zástupce. Záleží tedy na pozici, kterou bude zaměstnanec vykonávat a od té se odvíjí složitost školení. Právě obchodní zástupci podstupují nejdelší školení. Kromě úvodního školení, které podstoupí úplně každý nový zaměstnanec, obchodní zástupci jsou povinni každý rok projít školením, které je zaměřeno na zbožíznalství. Důvodem je potřeba znát veškeré výrobky Kofoly, což je třeba k prezentování informací zákazníkům. Novinkou, která napomáhá obchodním zástupcům Kofoly, a.s. je instruktážní film, kde je předveden modelový případ, jak postupovat při jednání.

#### Ad c) Fluktuace zaměstnanců

V Kofole, a.s. byl v posledním velmi bedlivě sledován tento ukazatel a vedení podniku si uvědomuje, že v posledním roce byla míra fluktuace velmi vysoká, přesněji 46%. Toto tvrzení dokládá tab. 3.6 (výpočty byly provedeny dle rovnice 2.19) a také například fakt, že za poslední období byli během tří měsíců odvoláni dva personální ředitelé. Došlo ke změně i na velmi důležitém postu finančního ředitele, propouštění se nevyhnulo ani obchodním zástupcům. Celkově prošla Kofola, a.s. výraznými reorganizačními změnami.

Tab. 3.6 Fluktuace zaměstnanců v Kofole, a.s. za rok 2010

Oddělení	Celkem odchodů	Počet zaměstnanců	Fluktuace v % za rok 2010
Provozní	94	209	45%
Prodej	92	208	44%
Distribuce	94	169	56%
Marketing	3	5	60%
Top management	4	11	40%
Finanční	4	21	36%
HR – lidské zdroje	3	12	25%
<b>Celkem</b>	<b>294</b>	<b>635</b>	<b>46%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z 635 zaměstnanců na různých postech opustilo Kofolu, a.s. 294, což je téměř polovina. Jedná se o velmi vysokou fluktuaci, bude potřeba stabilizovat v dalších letech zaměstnaneckou základnu.

#### Ad d) Spokojenost zaměstnanců

Nejdůležitějším kritériem perspektivy učení se a růstu je rozhodně spokojenost zaměstnanců. Pro zjištění názorů zaměstnanců na jejich práci byl sestaven krátký dotazník, který byl následně rozeslán za pomoci firemní pošty mezi zaměstnance konzultantem této diplomové práce pro zajištění vyšší návratnosti. Své názory dobrovolně poskytlo 80 zaměstnanců – 36 žen a 44 mužů, kdy 92,5 % respondentů patří věkem do kategorie 22 až 41 let a převážně se jedná o absolventy středních škol. Dotazník a jeho vyhodnocení jsou součástí příloh č.8 a 9.

Problémem zjišťování spokojenosti zaměstnanců v Kofole, a.s. je vysoká fluktuace zaměstnanců, která v posledním roce dosáhla 46 %. Odchod téměř poloviny zaměstnanců se projevil i na vzorku dotázaných, kteří poskytli své názory. Téměř třetina dotázaných nepracuje v Kofole, a.s. ani rok, 51,25 % pracuje v Kofole, a.s. jeden až tři roky. Z osmdesáti respondentů se našel pouze jediný, jenž pracuje v této potravinářské firmě déle než jedenáct let.

V rámci pracovního zařazení a systému odměňování je většina zaměstnanců spokojena s tím, kde se nachází. Problémem se zdá být komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a vedením a také všeobecné povědomí o firmě. Drtivá většina zaměstnanců sice uvedla, že zná hlavní cíl společnosti, ale téměř všichni dotázaní již nebyli schopni tento cíl vypsát tak, jak je oficiálně uveden společností Kofola, a.s. Na to navazuje i povědomí o finanční situaci firmy, kdy každý zaměstnanec by měl mít alespoň minimální přehled o tom, jak se finančně jeho zaměstnavateli daří. Zde respondenti uváděli, že buď je tato informace nezajímá, protože ji nepotřebují k jejich pracovní činnosti nebo, že je o této situaci nikdo z vedení neinformuje.

Z dotazníků a rozhovorů s konzultantem v podniku také vyplynulo, že ačkoliv zaměstnanci získávají od svých nadřízených informace a účastní se každý měsíc schůzek – stále je to málo. Jedna hodina měsíčně je málo na rozebrání problémů v oddělení a následnou zpětnou vazbu.

### **3.2.3 Odvození strategických cílů**

Na základě dříve sledovaných cílů, podnikových plánů a obsahů jednotlivých perspektiv podniku je v kompetenci vedení zvolit nejdůležitější cíle – tzv. strategické cíle, které povedou k dosažení podnikové strategie. Strategické cíle by měly být vybírány pro jednotlivé zkoumané perspektivy a mělo by pro ně platit, že se budou dát sledovat, měřit a hodnotit a všechny do jednoho budou směřovat k naplnění hlavního cíle. Strategické cíle pro jednotlivé perspektivy budou shrnuty do jednoho cíle obecného. Aby mohlo být strategických cílů dosahováno, je potřeba stanovit pro ně strategické akce, které napomohou k jejich plnění. Navržené strategické cíle jsou uvedeny v kapitole 5.1.

### **3.2.4 Vybudování vztahu příčin a následků**

Významnou součástí tvorby BSC je vybudování vztahu příčin a následků. Pro zakreslení vazeb mezi strategickými cíli se využívá strategická mapa. Strategickou mapou je znázorněn vztah příčin a následků, přičemž jeden cíl může ovlivnit několik dalších cílů. Vazby jsou zakresleny pomocí šipek. Je důležité zdůraznit, že neexistuje jednotné pravidlo pro vazby mezi cíli. Každý podnik má strategické cíle i vazby mezi nimi jedinečné, vazby mezi dvěma cíli se tedy mohou u několika podniků lišit. Strategická mapa znázorňující vazby mezi strategickými cíli Kofoly, a.s. je zobrazena v příloze č. 10.

### **3.2.5 Výběr měřítek, stanovení cílových hodnot**

Jakmile si podnik stanoví strategické cíle, kterých by chtěl dosáhnout, je potřeba po uplynutí času zhodnotit, zda bylo cílů dosaženo. Aby bylo možné něco hodnotit, musí to být měřitelné. Proto pro každý strategický cíl je vhodné nadefinovat měřítko, pomocí kterého bude možné strategický cíl měřit.

Každému strategickému cíli je třeba přiřadit jedno i více měřítek, ale nedoporučuje se používat více než tři měřítka. Měřítka mohou být kvantitativní i kvalitativní. Pro lepší vypovídací schopnost se ovšem doporučuje, aby kvalitativní měřítka byla převedena do vyčíslitelné podoby například pomocí bodové stupnice. Měřítka by měla být přesně popsána včetně postupu jejich výpočtu. Pokud by některé z měřítek při realizaci metody BSC nefungovalo, je možné kdykoliv jej změnit. Doporučená měřítka pro Kofolu, a.s. jsou uvedena v kapitole 5.3.

Po definování měřítek by mělo dojít i k nastavení cílových hodnot. Určení cílových hodnot jednotlivých měřítek dopomůže k lepšímu přehledu o tom, zda byl strategický cíl splněn či nikoliv. Cílové hodnoty by měly být stanovené na období tří až pěti let, měly by být náročné, ale dosažitelné. Stanovení cílových hodnot byly stanoveny během konzultací s konzultantem podniku a jsou uvedeny v příloze č. 11.

### **3.2.6 Stanovení strategických akcí**

Stanovení strategických akcí se má provádět z důvodu snazšího dosažení strategických cílů. Není jednoduché nadefinovat strategické akce a následně určit jejich prioritu. Obvykle by strategické akce měli definovat manažeři například při brainstormingu, protože při této myšlenkové metodě je získáno spoustu návrhů. Za strategické akce by měl být vždy někdo zodpovědný a měl by být určen časový rámec, tedy v jakém časovém období bude strategická akce uskutečněna – kdy byla započata a kdy ukončena. Strategické akce jsou uvedeny v příloze č. 12.

## 4 Shrnutí

Navržení implementace metody Balanced Scorecard bylo provedeno v potravinářské firmě Kofola, a.s., což je jeden z nejvýznamnějších výrobců nealkoholických nápojů na pěti trzích střední a východní Evropy. V úvodu praktické části byla tato firma stručně charakterizována a bylo provedeno zhodnocení aktuálního systému sledování výkonnosti podniku, přičemž Kofola, a.s. žádné specifické ukazatele výkonnosti nesleduje.

Následovalo prozkoumání čtyř perspektiv metody Balanced Scorecard. V rámci finanční perspektivy byla provedena finanční analýza, která poukázala na finanční výsledky podniku za poslední tři roky. Zákaznická perspektiva byla především zaměřena na spokojenost zákazníků, protože ti jsou pro Kofolu, a.s. nejdůležitější. Popsány byly i hybné síly, díky kterým dokáže Kofola, a.s. zákazníky přilákat na svou stranu a následně si je udržet. Perspektiva interních podnikových procesů se skládá ze tří hlavních částí – inovačního, procesního a poprodejního procesu. Zmíněna zde byla schopnost Kofoly, a.s. úspěšně provádět inovace. Také bylo poukázáno na potřebu nové technologie. Perspektiva učení se a růstu je zaměřena na zaměstnance a vybudování takových podmínek, aby podnikové klima bylo pro všechny natolik příznivé, že podnik bude dosahovat těch nejlepších výkonů.

Popsáním čtyř perspektiv bylo nasbíráno dostatečné množství informací, které ve spojení s teoretickými poznatky, mohlo být převedeno do vytvoření návrhu systému Balanced Scorecard. Nejprve bylo třeba provést vyjasnění strategie, následovalo odhalení strategických cílů, na které je potřeba se zaměřit a které je potřeba měřit a hodnotit. Pro lepší přehlednost vzájemných vazeb mezi jednotlivými cíly, byla nakreslena strategická mapa, kde byly vazby znázorněny. Pro jednotlivé strategické cíle byla určena měřítko a také požadované hodnoty, kterých by podnik měl dosáhnout.

## 5 Doporučení a návrhy

Na základě poznatků, jenž byly získány, posuzováním jednotlivých perspektiv podniku a vyjasnění strategie byly podle teoretických postupových kroků metody Balanced Scorecard navrženy strategické cíle, které by mohla Kofola, a.s. implementovat a následně sledovat, měřit, hodnotit. Každému strategickému cíli bylo přiřazeno potřebné množství měřítek a doporučeny cílové hodnoty, pomocí nichž bude hodnoceno, zda cíle byly splněny. V rámci první podkapitoly budou uvedeny jednotlivé návrhy strategických cílů pro všechny čtyři perspektivy metody Balanced Scorecard.

### 5.1 Návrhy strategických cílů

Pro stanovení strategických cílů pro jednotlivé perspektivy bylo zapotřebí uvědomit si, co podnik preferuje právě v dané oblasti. Ke správnému rozhodnutí posloužilo především rozpracování čtyř perspektiv metody Balanced Scorecard v Kofole, a.s. a také názor konzultanta podniku. Pro každou perspektivu bylo nadefinováno 4-5 strategických cílů, které byly zastřešeny vždy pod jeden cíl obecný.

První perspektivou, pro kterou byly definovány strategické cíle, byla perspektiva finanční, kde za obecný cíl je považováno zlepšení finančních výsledků podniku. Cíle zobrazuje tab. 5.1.

Tab. 5.1 Strategické cíle finanční perspektivy

<b>Obecný cíl:</b>	Zlepšení finančních výsledků podniku
<b>Strategické cíle:</b>	1. Růst zisku
	2. Růst obratu
	3. Snížení zadluženosti
	4. Snížení nákladů na logistiku
	5. Vyšší obrát z exportu

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategické cíle pro perspektivu zákaznickou ukazuje tab. 5.2.

Tab. 5.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy

<b>Obecný cíl:</b>	Vybudování silného vztahu: spokojený zákazník – Kofola, a.s.
<b>Strategické cíle:</b>	1. Budování image
	2. Zjišťování potřeb zákazníků
	3. Věrnost zákazníků
	4. Zvýšení podílu na trhu
	5. Rozšíření prodeje produktů na internetu

Zdroj: Vlastní zpracování

V perspektivě interních podnikových procesů jsou navrženy cíle, které jsou znázorněny v tab. 5.3.

Tab. 5.3 Strategické cíle perspektivy interních procesů

<b>Obecný cíl:</b>	Zkvalitnění služeb v podniku
<b>Strategické cíle:</b>	1. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců
	2. Posílení trendu inovační strategie
	3. Zavedení nové technologie
	4. Snížení zmetkovitosti
	5. Menší počet reklamací

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední perspektivou je perspektiva učení se a růstu a jsou pro ni stanoveny tyto strategické cíle. Znázorňuje je tab. 5.4.

Tab. 5.4 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

<b>Obecný cíl:</b>	Vytvoření silné a stabilní zaměstnanecké struktury
<b>Strategické cíle:</b>	1. Stabilní tým pracovníků
	2. Zaměstnat více VŠ absolventů
	3. Zajímat se o nápady zaměstnanců
	4. Zlepšení předávání informací
	5. Zdokonalení jazykových schopností zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování



## 5.2. Vytvoření vztahů příčin a důsledků

Jak bylo uvedeno v teoretické části, metoda Balanced Scorecard je založena na systému provázaných cílů. Pro znázornění vzájemného působení a ovlivňování jednotlivých nadefinovaných strategických cílů byla vytvořena strategická mapa. Strategická mapa je součástí přílohy č.10 a zobrazuje 32 vazeb mezi strategickými cíli nadefinovanými pro Kofolu, a.s.

## 5.3. Doporučení měřítek jednotlivých strategických cílů

Po stanovení strategických cílů je zapotřebí přiřadit jim vhodná měřítka, která by vyjadřovala, zda byly cíle splněny. Některým cílům bylo možné přiřadit i více měřítek, pomocí nichž je bude snadné efektivně měřit.

Strategické cíle finanční perspektivy by mohly měřit měřítka znázorněná v tab. 5.5.

Tab. 5.5 Měřítka strategických cílů finanční perspektivy

Strategické cíle	Měřítka strategických cílů
1. Růst zisku	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ROE</li><li>▪ Zisk / aktiva celkem</li></ul>
2. Růst obratu	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ tržby za prodej zboží</li><li>▪ tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</li></ul>
3. Snížení zadluženosti	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ celková zadluženost</li><li>▪ koeficient zadluženosti</li></ul>
4. Snížení nákladů na logistiku	náklady na logistiku
5. Vyšší obrat z exportu	obrat z exportu

Zdroj: Vlastní zpracování

Měřítko cílů zákaznické perspektivy ukazuje tab. 5.6.

Tab. 5.6 Měřítko strategických cílů zákaznické perspektivy

<b>Strategické cíle</b>	<b>Měřítko strategických cílů</b>
1. Budování image	dotazníkové setřetí: zřetelně rozpoznatelné produkty zákazníky
2. Zjišťování potřeb zákazníků	podíl nákladů na marketing na čistém obratu
3. Věrnost zákazníků	dotazníkové šetření
4. Zvýšení podílu na trhu	podíl na trhu
5. Rozšíření prodeje produktů na internetu	podíl obratu z internetového prodeje na celkovém obratu

Zdroj: Vlastní zpracování

Měřítko cílů perspektivy interních podnikových procesů znázorňuje tab. 5.7.

Tab. 5.7 Měřítko strategických cílů perspektivy interních procesů

<b>Strategické cíle</b>	<b>Měřítko strategických cílů</b>
1. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	podíl nákladů na zvyšování kvalifikace vůči mzdovým nákladům
2. Posílení trendu inovační strategie	podíl obratu z nových nebo inovovaných výrobků na čistém obratu
3. Zavedení nové technologie	počet konzervantů v produktech
4. Snížení zmetkovitosti	procentuální podíl zmetkovitosti na výrobě
5. Menší počet reklamací	ztráty způsobené reklamacemi

Zdroj: Vlastní zpracování

Měřítko strategických cílů perspektivy učení se a růstu ukazuje tab. 5.8.

Tab. 5.8 Měřítko strategických cílů perspektivy učení se a růstu

Strategické cíle	Měřítko strategických cílů
1. Stablní tým pracovníků	míra fluktuace
2. Zaměstnat více VŠ absolventů	podíl VŠ vzdělaných na celkovém počtu zaměstnanců
3. Zajímat se o nápady zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ počet podnětů / počet zaměstnanců</li> <li>▪ počet implementovaných podnětů / počet podnětů</li> </ul>
4. Zlepšení předávání informací	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ četnost porad</li> <li>▪ četnost předávání informací přes interní informační systém</li> </ul>
5. Zdokonalení jazykových schopností zaměstnanců	počet školených zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 5.4. Návrh cílových hodnot

Každému ze stanovených měřítek byly přiřazeny cílové hodnoty, kterých by Kofola, a.s. měla v rozmezí tří až pěti let dosáhnout. Jedná se o reálně dosažitelné hodnoty, které byly konzultovány s konzultantem v podniku. Tabulky cílových hodnot měřítek jsou uvedeny v příloze č. 11, kromě cílových hodnot je u každého z měřítek spočítána současná hodnota, aby bylo jednodušší porovnávání. Pokud se jedná o výpočet, který nebyl v práci uveden, pak je i ten součástí stejné přílohy. Měřítko, jejichž současnou hodnotu nelze vypočítat z důvodu neprováděného měření v podniku, mají u současné hodnoty uvedenou pomlčku.

#### 5.5. Navržení strategických akcí

Pro uskutečnění strategických cílů je třeba určitých kroků, díky nimž bude možné cílů dosáhnout. Jedná se o strategické akce, které jsou jedním z klíčových prvků celé implementace metody Balanced Scorecard. Strategické akce by mělo určovat vedení podniku na základě znalosti podnikového prostředí a zkušeností z praxe. Návrh strategických akcí, které by mohly přispět k úspěšné implementaci metody BSC do podnikového řízení Kofoly, a.s. obsahuje příloha č. 12.

## **5.6. Plán implementace BSC**

Jak vychází z teoretických poznatků a návrhu implementace Balanced Scorecard do podnikového řízení Kofoly, a.s., je potřeba zdůraznit, že samotná metoda BSC je velmi komplexní. Proto při plánování jejího zavedení je potřeba postupovat po jednotlivých krocích – doporučuje se doba šestnácti týdnů. Na jejím zavedení by se mělo podílet vedení podniku, které zná strategii a vizi podniku a má dostatečné zkušenosti s jeho řízením. Vedení by ale nemělo opomenout zaměstnance, protože ti tvoří nedílnou součást podniku a měli by mít možnost zapojit se do procesu implementace BSC. Proto se doporučuje během doby zavádění metody pořádat workshopy a seznámit zaměstnance s možnými změnami a s očekáváními, které nově zaváděná metoda s sebou přináší. Důležitým prvkem by pak byla zpětná vazba, protože nápady zaměstnanců mohou přispět k vylepšení celého systému. Po zavedení metody BSC do podnikového řízení je důležité neustrnout na základním modelu, který byl implementován, ale neustále jít kupředu a metodu sledovat a upravovat.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout metodu Balanced Scorecard v potravinářské firmě Kofola, a.s., jejíž hlavní činností je výroba a distribuce nealkoholických nápojů na pěti trzích ve střední a východní Evropě.

Nejprve byly v rámci teoreticko – metodologické části vysvětleny základní pojmy metody Balanced Scorecard a nastíněny principy vytvoření této metody v podniku. V části praktické, která navazovala na část teoreticko – metodologickou, byl v úvodu představen a charakterizován vybraný podnik. Následovala identifikace čtyř vybraných perspektiv. Finanční perspektiva byla charakterizována pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Druhá perspektiva – zákaznická – byla zaměřena především na spokojenost zákazníků, protože právě spokojený zákazník se do firmy vrací a přináší jí zisk. V perspektivě interních procesů byly zmíněny tři kategorie procesů – inovační a provozní a poprodejní servis. Poslední, perspektiva učení se a růstu, se věnovala zaměstnancům a jejich podmínkám v prostředí Kofoly, a.s. Zmíněn byl informační systém, zjištěna byla spokojenost zaměstnanců a okomentována byla i vysoká míra fluktuace, která Kofolu, a.s. v posledním roce sužovala.

Na základě získaných informací byla vyjasněna strategie podniku a byly objasněny jednotlivé kroky tvorby metody Balanced Scorecard. V zásadě šlo o stanovení strategických cílů a jejich vzájemného propojení znázorněného pomocí strategické mapy, kterých by podnik měl v následujících třech až pěti letech dosáhnout. Ke každému strategickému cíli byla vybrána taková měřítka, pomocí nichž by tento cíl měl být jednoduše měřitelný a následně mohl být okomentován a posouzen, zda byl splněn, nebo nikoliv.

Vzhledem k tomu, že Kofola, a.s. momentálně příliš nevěnuje pozornost hodnocení výkonnosti, věřím, že by náměty obsažené v této diplomové práci, mohly pro ni být přínosem.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

1. FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
2. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Přel. M. Šusta. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
3. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 328 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
4. MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.
5. MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
6. MAŘÍK, M.; MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
7. MRKVIČKA, J.; KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. 2. rozš. vyd. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
8. PARMENTER, D. *Key performance indicators: Developing, implementing and using winning KPIs*. 2. vyd. Hoboken, New Jersey: John Wiley & sons, Inc., 2010. 320 s. ISBN 978-0-470-54515-7.
9. PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
10. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
11. SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
12. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
13. ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.

14. VIZJAK, A.; KEARNEY, A. T. tým. *Žraloci a malé ryby: kostka růstu pro konkurenční boj založený na velikosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 335 s. ISBN 978-80-247-3189-6.
15. VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
16. WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

### **Podnikové materiály**

17. Firemní dokumentace Kofoly, a.s.
18. Výroční zpráva 2008 firmy Kofola, a.s.
19. Výroční zpráva 2009 firmy Kofola, a.s.

## Seznam zkratek

a. s. – akciová společnost

atd. - a tak dále

BSC – Balanced Scorecard

CFROI – rentabilita investic stanovená na podkladě peněžních toků

EFQM – Evropský model podnikatelské úspěšnosti (model evropské ceny za kvalitu)

EVA – ekonomická přidaná hodnota

HR – lidské zdroje

IFRS – Mezinárodní standardy finančního výkaznictví

ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci

KMV – Karlovarské minerální vody

MVA – tržní přidaná hodnota

ROA – rentabilita celkového kapitálu

ROC – rentabilita nákladů

ROCE – rentabilita investovaného kapitálu

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROI – rentabilita vloženého kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

STRATEX – strategické výdaje

SWOT - metoda, pomocí které je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

TQM – Total quality management

v.o.s. – veřejná obchodní společnost



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....  
Bc. Jiří Sedláček

Adresa trvalého pobytu studenta:  
Horymírova 22, 700 30 Ostrava

## **Přílohy**

Příloha č. 1 – Organizační struktura Kofoly, a.s.

Příloha č. 2 – Rozvaha Kofoly, a.s.

Příloha č. 3 – Výkaz zisku a ztráty Kofoly, a.s.

Příloha č. 4 – Přehled o peněžních tocích Kofoly, a.s.

Příloha č. 5 – Výpočty poměrových ukazatelů finanční analýzy

Příloha č. 6 – Dotazník spokojenosti zákazníků

Příloha č. 7 - Četnosti odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku spokojenosti  
zákazníků

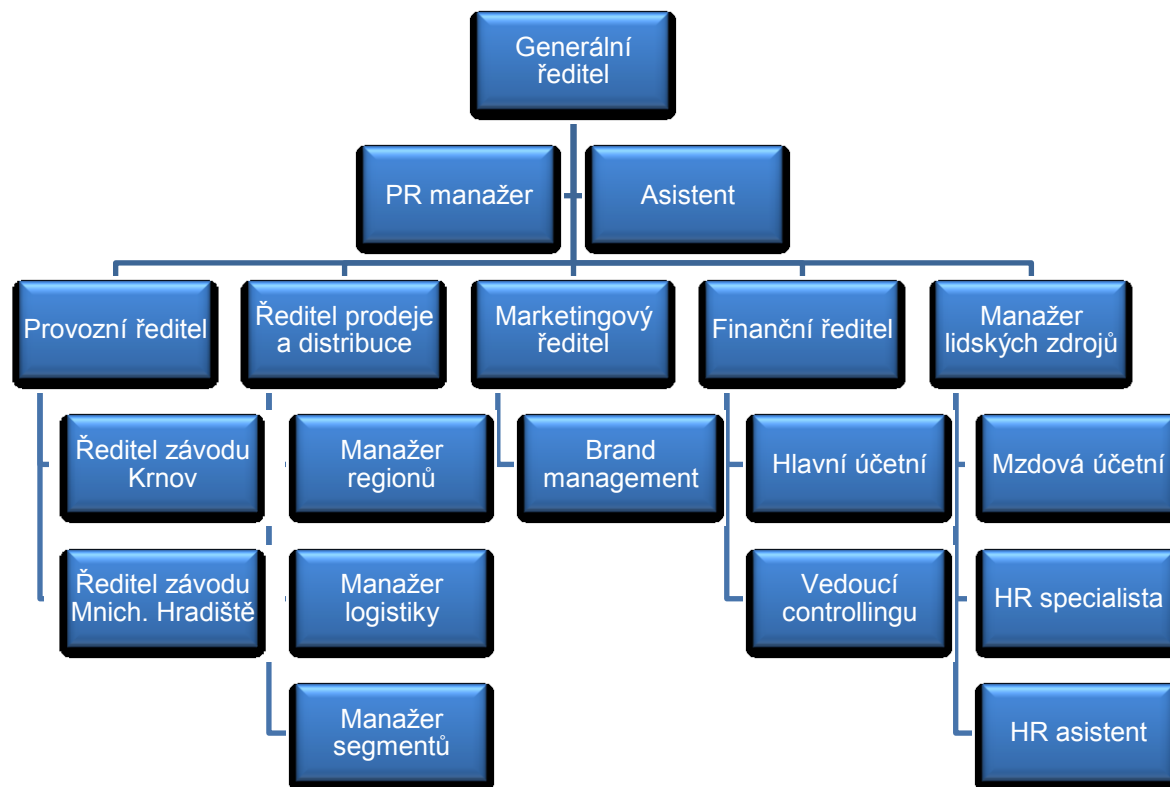
Příloha č. 8 – Dotazník zaměstnanecké spokojenosti

Příloha č. 9 - Četnosti odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku spokojenosti  
zaměstnanců

Příloha č. 10 - Strategická mapa příčin a následků mezi strategickými cíli Kofoly, a.s.

Příloha č. 11 - Stanovení současných a cílových hodnot měřítek jednotlivých  
strategických cílů všech perspektiv metody Balanced Scorecard včetně případných  
výpočtů

Příloha č. 12 - Strategické akce podporující uskutečnění strategických cílů

**Organizační struktura Kofoly, a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování

**Rozvaha Kofoly, a.s. (k 31. 12. v celých tisících Kč)**

Ozn.	AKTIVA	Číslo řádku	2007	2008	2009
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř. 67	001	1 961 248	2 361 468	2 197 298
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	731 476	976 202	1 027 828
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	581	45	26 796
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005			
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			
B.I.3.	Software	007	521		46
B.I.4.	Ocenitelná práva	008	60	45	30
B.I.5.	Goodwill (+/-)	009			
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			26 720
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	730 895	976 157	1 001 032
B.II.1.	Pozemky	014	12 955	11 483	11 483
B.II.2.	Stavby	015	224 681	415 917	406 570
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	317 122	463 353	460 756
B.II.4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			
B.II.5.	Základní stádo a tažná zvířata	018			
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	2 291	2 341	2 281
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	106 341	20 695	61 297
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	1 113	776	1 852
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022	66 392	61 592	56 793
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023			
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024			
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			
B.III.4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	027			
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			
B.III.6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			

Ozn.	AKTIVA	Číslo řádku	2007	2008	2009
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	1 219 348	1 376 099	1 157 977
C.I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	324 587	356 761	313 705
C.I.1.	Materiál	033	257 996	294 032	268 300
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	034			44
C.I.3.	Výrobky	035	51 448	50 342	34 571
C.I.4.	Zvířata	036			
C.I.5.	Zboží	037	15 143	12 387	10 790
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	63 340	93 509	124 933
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040			
C.II.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			
C.II.3.	Pohledávky - podstatný vliv	042			
C.II.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			
C.II.6.	Dohadné účty aktivní	045			
C.II.7.	Jiné pohledávky	046			
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	047	63 340	93 509	124 933
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	814 277	914 837	691 741
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	683 198	866 505	640 452
C.III.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	62 114		
C.III.3.	Pohledávky - podstatný vliv	051			
C.III.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	054	48 499	3 150	16 626
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	14 876	26 852	18 037
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	056	3 673	8 505	13 177
C.III.9.	Jiné pohledávky	057	1 917	9 825	3 449
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	17 144	10 992	27 598
C.IV.1.	Peníze	059	1 613	1 255	963
C.IV.2.	Účty v bankách	060	15 531	9 737	26 635
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			
C.IV.4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062			
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	10 424	9 167	11 493
D.I.1.	Náklady příštích období	064	9 226	9 304	11 493
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	065			
D.I.3.	Příjmy příštích období	066	1 198		
D.I.4.		066a		-137	

Ozn.	PASIVA	Číslo řádku	2007	2008	2009
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118) = ř. 001	067	1 961 248	2 361 468	2 197 298
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	344 561	428 834	571 529
A.I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	268 653	268 653	268 653
A.I.1.	Základní kapitál	070	268 653	268 653	268 653
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071			
A.I.3.	Změny základního kapitálu (+/-)	072			
A.II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073			
A.II.1.	Emisní ážio	074			
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	075			
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076			
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077			
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	6 362	16 298	22 535
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	5 770	14 191	21 328
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	080	592	2 107	1 207
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	-98 875	1 127	86 745
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	082		1 127	86 745
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083	-98 875		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. 01 - 69 - 73 - 78 - 81 - 85 - 118) = ř. 60 Výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	084	168 421	142 756	193 596
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	1 575 980	1 931 643	1 624 439
B.I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	2 760	18 221	17 738
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	2 760	2 250	
B.I.2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088			
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmů	089			
B.I.4.	Ostatní rezervy	090		15 971	17 738
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	89 973	182 887	120 718
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	092			
B.II.2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093			
B.II.3.	Závazky - podstatný vliv	094			
B.II.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095			
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096			
B.II.6.	Vydané dluhopisy	097			
B.II.7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098			
B.II.8.	Dohadné účty pasivní	099			
B.II.9.	Jiné závazky	100	89 973	182 887	120 718
B.II.10.	Odložený daňový závazek	101			

Ozn.	PASIVA	Číslo řádku	2007	2008	2009
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	685 783	806 875	760 257
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	607 779	474 515	442 130
B.III.2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	104			
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv	105			
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106			
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	107	10 791	12 195	11 518
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	5 705	6 777	6 577
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	25 126	10 853	1 621
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	5	167 912	149 528
B.III.9.	Vydané dluhopisy	111			
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	112	-2 998	73 795	72 674
B.III.11.	Jiné závazky	113	39 375	60 828	76 209
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	797 464	923 660	725 726
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	136 958	246 179	175 758
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	660 506	677 481	549 968
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117			
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	40 707	991	1 330
C.I.1.	Výdaje příštích období	119	40 138	991	1 330
C.I.2.	Výnosy příštích období	120	569		

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Kofoly, a.s.

**Výkaz zisku a ztráty Kofoly, a.s. (k 31. 12. v celých tisících Kč)**

Ozn.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	2007	2008	2009
I.	Tržby za prodej zboží	01	479 913	513 247	393 380
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	316 211	345 428	268 926
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	163 702	167 819	124 454
II.	Výkony (II. 1. až II. 3.)	04	2 393 378	2 414 939	2 152 343
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	2 428 344	2 408 118	2 164 668
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-34 966	6 746	-12 325
II.3.	Aktivace	07		75	
B.	Výkonová spotřeba (B. 1. + B. 2.)	08	2 106 912	1 992 340	1 693 158
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1 255 154	1 105 117	891 566
B.2.	Služby	10	851 758	887 223	801 592
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	450 168	590 418	583 639
C.	Osobní náklady (součet C. 1. až C. 4.)	12	231 876	268 102	262 812
C.1.	Mzdové náklady	13	169 094	194 662	193 360
C.2.	Odměny členů orgánů společnosti a družstva	14			
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	58 793	69 379	65 090
C.4.	Sociální náklady	16	3 989	4 061	4 362
D.	Daně a poplatky	17	7 479	3 400	-2 463
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	68 930	109 802	77 436
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III. 1. + III. 2.)	19	228 726	221 071	54 578
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	110 620	156 440	1 725
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	118 106	64 631	52 853
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (F. 1. + F. 2.)	22	216 388	213 456	54 733
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	107 541	155 855	4 704
F.2.	Prodaný materiál	24	108 847	57 601	50 029
G.	Změna stavu rezerv a prodaných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-470	20 067	2 093
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	22 301	94 204	214 971
H.	Ostatní provozní náklady	27	27 011	108 338	226 121
V.	Převod provozních výnosů	28			
I.	Převod provozních nákladů	29			
*	Provozní výsledek hospodaření	30	149 981	182 528	232 456



Ozn.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	2007	2008	2009
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII. 1. až VII. 3.)	33			
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34			
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35			
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37			
K.	Náklady z finančního majetku	38			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41			
X.	Výnosové úroky	42	2 779	790	293
N.	Nákladové úroky	43	26 144	42 746	26 652
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	12 782	24 268	10 209
O.	Ostatní finanční náklady	45	10 831	19 119	27 679
XII.	Převod finančních výnosů	46			
P.	Převod finančních nákladů	47			
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-21 414	-36 807	-43 829
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	-39 000	3 414	-4 969
Q 1.	splatná	50	31 579	33 583	26 456
Q 2.	odložená	51	-70 579	-30 169	-31 425
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	167 567	142 307	193 596
XIII.	Mimořádné výnosy	53	1 124	568	
R.	Mimořádné náklady	54			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S. 1. + S. 2.)	55	270	119	
S.1.	splatná	56	270	119	
S.2.	odložená	57			
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	854	449	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.)	60	168 421	142 756	193 596
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	129 691	146 289	188 627

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Kofoly, a.s.

**Přehled o peněžních tocích Kofoly, a.s. (k 31. 12. v celých tisících Kč)**

Ozn.	Cash flow - peněžní toky	2007	2008	2009
P.	Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	38 125	17 143	10 992
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)</b>				
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	128 569	145 721	188 627
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	-5 544	165 577	88 978
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	68 930	105 002	82 235
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	12 782	15 461	-22 595
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-110 620	3 158	2 979
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku			
A.1.5.	Nákladové a výnosové úroky	23 364	41 956	26 359
A.1.6.	Opravy o ostatní nepeněžní operace			
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	123 025	311 298	277 605
A.2.	Změna stavu pracovního kapitálu	-120 075	-63 292	232 869
A.2.1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-146 453	-16 856	248 083
A.2.2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasív	87 940	-14 262	-59 406
A.2.3.	Změna stavu zásob	-61 562	-32 174	44 192
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku			
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	2 950	248 006	510 474
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	-26 144	-42 746	-26 652
A.4.	Přijaté úroky (+)			293
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulé období (-)	39 000	-3 533	-42 038
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimoř. účet. případy, které tvoří mimořádný výsledek hospodaření včetně uhrazené splatné daně z příjmu z mimořádné činnosti	854	568	
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)			
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	16 660	202 295	442 077

Ozn.	Cash flow - peněžní toky	2007	2008	2009
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>				
B.1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-318 695	-505 584	-170 126
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	110 620	152 697	60
B.3.	Úvěry a půjčky spřízněným osobám	2 780	790	
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-205 295	-352 097	-170 066
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>				
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků na PP a ekvivalenty	294 290	202 135	-204 504
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na PP a ekvivalenty	-126 637	-58 484	-50 901
C.2.1.	Zvýšení PP z titulu zvýšení základního kapitálu event. rezervního fondu včetně záloh na toto zvýšení			
C.2.2.	Vyplacení podílu společníkům	-126 637	-58 484	
C.2.3.	Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a další vklady			
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky (+)			
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů (-)			-901
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené sráž. daně vztahující se k těmto nárokům (-)			-50 000
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	167 653	143 651	-255 405
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-20 982	-6 151	16 606
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	17 143	10 992	27 598

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Kofoly, a.s.

**Výpočty poměrových ukazatelů finanční analýzy****Ukazatele likvidity****Okamžitá likvidita dle rovnice (2.1)**

$$\text{Okamžitá likvidita}_{2007} = \frac{17\,143}{1\,346\,289} = 0,013$$

$$\text{Okamžitá likvidita}_{2008} = \frac{10\,992}{1\,484\,356} = 0,007$$

$$\text{Okamžitá likvidita}_{2009} = \frac{27\,598}{1\,310\,225} = 0,021$$

**Pohotová likvidita dle rovnice (2.2)**

$$\text{Pohotová likvidita}_{2007} = \frac{1\,219\,348 - 324\,587}{1\,346\,289} = 0,665$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{2008} = \frac{1\,376\,099 - 356\,761}{1\,484\,356} = 0,687$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{2009} = \frac{1\,157\,977 - 313\,705}{1\,310\,225} = 0,644$$

**Běžná likvidita dle rovnice (2.3)**

$$\text{Běžná likvidita}_{2007} = \frac{1\,219\,348}{1\,346\,289} = 0,906$$

$$\text{Běžná likvidita}_{2008} = \frac{1\,376\,099}{1\,484\,356} = 0,927$$

$$\text{Běžná likvidita}_{2009} = \frac{1\,157\,977}{1\,310\,225} = 0,884$$

**Ukazatele rentability****ROA – rentabilita celkového kapitálu dle rovnice (2.4)**

$$ROA_{2007} = \frac{168\,421 + (-39\,000) + 26\,144}{1\,961\,248} \times 100\% = 7,93\%$$

$$ROA_{2008} = \frac{142\,756 + 3\,414 + 42\,746}{2\,361\,468} \times 100\% = 8,00\%$$

$$ROA_{2009} = \frac{193\,596 + (-4\,969) + 26\,652}{2\,197\,298} \times 100\% = 9,80\%$$

**ROE – rentabilita vlastního kapitálu dle rovnice (2.5)**

$$ROE_{2007} = \frac{168\,421}{344\,561} \times 100\% = 48,88\%$$

$$ROE_{2008} = \frac{142\,756}{428\,834} \times 100\% = 33,29\%$$

$$ROE_{2009} = \frac{193\,596}{571\,529} \times 100\% = 33,87\%$$

**ROCE – rentabilita investovaného kapitálu dle rovnice (2.6)**

$$ROCE_{2007} = \frac{168\,421 + (-39\,000) + 26\,144}{344\,561 + 136\,958} \times 100\% = 32,31\%$$

$$ROCE_{2008} = \frac{142\,756 + 3\,414 + 42\,746}{428\,834 + 246\,179} \times 100\% = 27,99\%$$

$$ROCE_{2009} = \frac{193\,596 + (-4\,969) + 26\,652}{571\,529 + 175\,758} \times 100\% = 28,81\%$$

**ROS – rentabilita tržeb dle rovnice (2.7)**

$$ROS_{2007} = \frac{168\,421}{2\,428\,344} \times 100\% = 6,94\%$$

$$ROS_{2008} = \frac{142\,756}{2\,408\,118} \times 100\% = 5,93\%$$

$$ROS_{2009} = \frac{193\,596}{2\,164\,668} \times 100\% = 8,94\%$$

**ROC – rentabilita nákladů dle rovnice (2.8)**

$$ROC_{2007} = 1 - \frac{168\,421}{2\,428\,344} = 0,93 \text{ Kč}$$

$$ROC_{2008} = 1 - \frac{142\,756}{2\,408\,118} = 0,94 \text{ Kč}$$

$$ROC_{2009} = 1 - \frac{193\,596}{2\,164\,668} = 0,91 \text{ Kč}$$

**Ukazatele zadluženosti****Celková zadluženost dle rovnice (2.9)**

$$\text{Celková zadluženost}_{2007} = \frac{1\,573\,220}{1\,961\,248} \times 100 \% = 80,22\%$$

$$\text{Celková zadluženost}_{2008} = \frac{1\,913\,422}{2\,361\,468} \times 100 \% = 81,03\%$$

$$\text{Celková zadluženost}_{2009} = \frac{1\,606\,701}{2\,197\,298} \times 100 \% = 73,12\%$$

**Koeficient samofinancování dle rovnice (2.10)**

$$\text{Koeficient samofinancování}_{2007} = \frac{344\,561}{1\,961\,248} \times 100 \% = 17,57\%$$

$$\text{Koeficient samofinancování}_{2008} = \frac{428\,834}{2\,361\,468} \times 100 \% = 18,16\%$$

$$\text{Koeficient samofinancování}_{2009} = \frac{571\,529}{2\,197\,298} \times 100 \% = 26,01\%$$

**Koeficient zadluženosti dle rovnice (2.11)**

$$\text{Koeficient zadluženosti}_{2007} = \frac{1\,573\,220}{344\,561} \times 100 \% = 456,59\%$$

$$\text{Koeficient zadluženosti}_{2008} = \frac{1\,913\,422}{428\,834} \times 100 \% = 446,19\%$$

$$\text{Koeficient zadluženosti}_{2009} = \frac{1\,913\,422}{571\,529} \times 100 \% = 281,12\%$$

**Úrokové zatížení dle rovnice (2.12)**

$$\text{Úrokové zatížení}_{2007} = \frac{26\,144}{168\,421 + 26\,144} \times 100\% = 13,44\%$$

$$\text{Úrokové zatížení}_{2008} = \frac{42\,746}{142\,756 + 42\,746} \times 100\% = 23,04\%$$

$$\text{Úrokové zatížení}_{2009} = \frac{26\,652}{193\,596 + 26\,652} \times 100\% = 12,10\%$$

**Překapitalizování dle rovnice (2.13)**

$$\text{Překapitalizování}_{2007} = \frac{344\,561}{731\,476} = 0,47$$

$$\text{Překapitalizování}_{2008} = \frac{428\,834}{976\,202} = 0,44$$

$$\text{Překapitalizování}_{2009} = \frac{571\,529}{1\,027\,828} = 0,56$$

**Podkapitalizování dle rovnice (2.14)**

$$\text{Podkapitalizování}_{2007} = \frac{344\,561 + 136\,958}{731\,476} = 0,66$$

$$\text{Podkapitalizování}_{2008} = \frac{428\,834 + 246\,179}{976\,202} = 0,69$$

$$\text{Podkapitalizování}_{2009} = \frac{571\,529 + 175\,758}{1\,027\,828} = 0,73$$

**Ukazatele aktivity****Doba obratu aktiv dle rovnice (2.15)**

$$\text{Doba obratu aktiv}_{2007} = \frac{1\,961\,248 \times 360}{3\,136\,983} = 225,07 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu aktiv}_{2008} = \frac{2\,361\,468 \times 360}{3\,142\,436} = 270,53 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu aktiv}_{2009} = \frac{2\,197\,298 \times 360}{2\,612\,626} = 302,77 \text{ dní}$$

**Doba obratu zásob dle rovnice (2.16)**

$$\text{Doba obratu zásob}_{2007} = \frac{324\,587 \times 360}{3\,136\,983} = 37,25 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{2008} = \frac{356\,761 \times 360}{3\,142\,436} = 40,87 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{2009} = \frac{313\,705 \times 360}{2\,612\,626} = 43,23 \text{ dní}$$

**Doba splatnosti závazků dle rovnice (2.17)**

$$\text{Doba splatnosti závazků}_{2007} = \frac{1\,346\,289 \times 360}{3\,136\,983} = 154,50 \text{ dní}$$

$$\text{Doba splatnosti závazků}_{2008} = \frac{1\,484\,356 \times 360}{3\,142\,436} = 170,05 \text{ dní}$$

$$\text{Doba splatnosti závazků}_{2009} = \frac{1\,310\,225 \times 360}{2\,612\,626} = 180,54 \text{ dní}$$

**Doba splatnosti pohledávek dle rovnice (2.18)**

$$\text{Doba splatnosti pohledávek}_{2007} = \frac{814\,277 \times 360}{3\,136\,983} = 93,45 \text{ dní}$$

$$\text{Doba splatnosti pohledávek}_{2008} = \frac{914\,837 \times 360}{3\,142\,436} = 104,80 \text{ dní}$$

$$\text{Doba splatnosti pohledávek}_{2009} = \frac{691\,741 \times 360}{2\,612\,626} = 95,32 \text{ dní}$$



## Dotazník spokojenosti zákazníků



Vážený respondente/Vážená respondentko,

prosím o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který se týká průzkumu spokojenosti s produkty Kofola. Váš názor je pro mne velmi důležitý, data budou využita v diplomové práci. Prosím o pravdivé vyplnění dotazníků, aby konečné výsledky měly co nejvyšší vypovídací hodnotu.

1. Nakupujete produkty společnosti Kofola, a.s.?

ANO	NE
-----	----

2. Který z řady produktů znáte a pijete?

Kofola	Top Topic
RC Cola	Vinea
CitroCola	Jupík
Hoop Cola	Sirupy Jupí
Rajec	Sirupy Paola
Arctic	Snipp
R20	Orangina
Chico Tonic	NescaféXpress

3. O kolika produktech jste si nemysleli, že je z „dílny“ Kofoly, a.s.?

0-5	6-9	10-13	14-16
-----	-----	-------	-------

4. Jak často je pijete?

Každý den	Několikrát za týden
Několikrát za měsíc	Pouze příležitostně

5. Kde nejčastěji pijete produkty Kofoly?

Doma	Ve škole / V práci	V restauraci
Na oslavách	Na cestách	Všude

6. Ovlivňuje Vás reklama ke koupi produktů Kofoly?

Ne	Ano
Záleží na reklamě	Reklamy nesleduji/nevnímám





**7. Jste spokojeni s cenami produktů Kofoly?**

Ano, cena je přijatelná	Ceny by měly být nižší
Ceny by mohly být vyšší	Cena je příliš vysoká

**8. Považujete dostupnost produktů Kofoly za dostatečnou?**

Ano	Jen u některých produktů	Ne
-----	--------------------------	----

**9. Víte o možnosti nakoupit na internetové obchodní galerii MALL.cz 48 2L PET lahví Kofoly originál s možností dopravy zdarma až k Vám domů?**

Ano, možnost jsem už využil(a) k nákupu	Ano, vím o tom
To slyším poprvé, je to zajímavé	Nevím o tom

**10. Využili byste možnost nakupovat produkty Kofoly přes internet?**

Ano, ale nesmělo by jít o tak velké množství	Ano, bylo by dobře rozšířit nabídku
Ne, nenakupuji na internetu	Nevím, záleželo by na ceně

**11. Věk**

Do 18 let	19 – 35 let	36 – 51 let	52 – 65 let	66 let a více
-----------	-------------	-------------	-------------	---------------

**12. Povolání**

Student	Zaměstnaný
Nezaměstnaný	V důchodu

### Četnosti odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku spokojenosti zákazníků

*Tab. 1 Vyhodnocení otázky: Nakupujete produkty společnosti Kofola, a.s.?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Ano	150	100,00 %
Ne	0	0,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 2 Vyhodnocení otázky: Který z řady produktů pijete?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Možnost odpovědi	Četnost odpovědí
Kofola	112	Top Topic	94
RC Cola	59	Vinea	21
CitroCola	33	Jupík	7
Hoop Cola	0	Sirupy Jupí	88
Rajec	71	Sirupy Paola	1
Arctic	2	Snipp	11
R20	0	Orangina	21
Chico Tonic	1	NescaféXpress	5

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 3 Vyhodnocení otázky: O kolika produktech jste si nemysleli, že je z „dílňny“ Kofoly, a.s.?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
0-5	2	1,33 %
6-9	41	27,33 %
10-13	78	52,00 %
14-16	29	19,33 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 4 Vyhodnocení otázky: Jak často je pijete?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Každý den	48	32,00 %
Několikrát za týden	51	34,00 %
Několikrát za měsíc	29	19,33 %
Pouze příležitostně	22	14,67 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5 Vyhodnocení otázky: Kde nejčastěji pijete produkty Kofoly?

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Doma	50	33,33 %
Ve škole / V práci	21	14,00 %
V restauraci	34	22,67 %
Na oslavách	11	7,33 %
Na cestách	27	18,00 %
Všude	7	4,67 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 6 Vyhodnocení otázky: Ovlivňuje Vás reklama ke koupi produktů Kofoly?

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Ne	68	45,33 %
Ano	21	14,00 %
Záleží na reklamě	24	16,00 %
Reklamy nesleduji	37	24,67 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 7 Vyhodnocení otázky: Jste spokojeni s cenami produktů Kofoly?

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Ano, cena je přijatelná	61	40,67 %
Ceny by měly být nižší	66	44,00 %
Ceny by mohly být vyšší	2	1,33 %
Cena je příliš vysoká	21	14,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 8 Vyhodnocení otázky: Považujete dostupnost produktů Kofoly za dostatečnou?

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Ano	101	67,33 %
Jen u některých produktů	47	31,33 %
Ne	2	1,33 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 9 Vyhodnocení otázky: Víte o možnosti nakoupit na internetové obchodní galerii MALL.cz 48 2L PET lahví Kofoly originál s možností dopravy zdarma až k Vám domů?

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Ano, možnost jsem už využil(a) k nákupu	2	1,33 %
Ano, vím o tom	11	7,33 %
To slyším poprvé, je to zajímavé	21	14,00 %
Nevím o tom	116	77,33 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 10 Vyhodnocení otázky: Využili byste možnost nakupovat produkty Kofoly přes internet?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Ano, ale nesmělo by jít o tak velké množství	37	24,67 %
Ano, bylo by dobré rozšířit nabídku	31	20,67 %
Ne, nenakupuji na internetu	20	13,33 %
Nevím, záleželo by na ceně	62	41,33 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 11 Vyhodnocení otázky: Věk*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Do 18 let	11	7,33 %
19 – 35 let	41	27,33 %
36 – 51 let	61	40,67 %
52 – 65 let	31	20,67 %
66 let a více	6	4,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 12 Vyhodnocení otázky: Povolání*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Student	42	28,00 %
Zaměstnaný	87	58,00 %
Nezaměstnaný	4	2,67 %
V důchodu	17	11,33 %

Zdroj: Vlastní zpracování

## Dotazník zaměstnanecké spokojenosti



## Dotazník zaměstnanecké spokojenosti

Vážený respondente/ Vážená respondentko,

Jsem studentem Ekonomické fakulty na VSB-TUO a zpracovávám diplomovou práci ve společnosti Kofola, a.s. V rámci zlepšování výkonnosti podniku a zvyšování zaměstnanecké spokojenosti, bych Vás chtěl požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Tento dotazník je anonymní, získané informace budou statisticky zpracovány a vyhodnoceny v mé diplomové práci.

## 1. Jak dlouho pracujete pro Kofolu, a.s.?

Jsem ve zkušební lhůtě	Méně než rok
1 – 3 roky	4 – 10 let
11 – 20 let	Déle než 21 let

## 2. Jak dlouho zde ještě chcete pracovat?

Dokud nedostanu lepší pracovní příležitost	Ne více než rok
Ještě pár let	Do důchodu

## 3. Jste spokojen se svým pracovním zařízením?

Velmi nespokojen	Spíše nespokojen
Spíše spokojen	Velmi spokojen

## 4. Jste spokojen se svým platem a se systémem odměňování?

Ano
Ne
Nevím o systému odměňování

## 5. Účastníte se setkání s generálním ředitelem, které je pořádáno každý měsíc?

Ano	Ne
Měl bych o setkání zájem, ale nemám čas	Nevím, že je takové setkání pořádáno





6. Uvítal(a) byste možnost vyjadřovat se k problémům Kofoly, a.s.?

Ano	Nebyl by na mě připomínky brán zřetel
Ne, nemám zájem	(doplňte vlastní možnost)

7. Víte, jaký je hlavní cíl nebo vize společnosti Kofola, a.s.? (Pokud ano, prosím uveďte jej.)

Ano	Ne
-----	----

8. Máte přehled o finančních výsledcích Kofoly, a.s. v jednotlivých letech?

Ano (připíšte prosím, jaký zisk/ztrátu měla Kofola, a.s. v roce 2010)	Ne, nezajímá mne to
Nevím, nejsem o tom informován svým nadřízeným	(doplňte vlastní možnost)

9. Dostáváte od svého nadřízeného aktuální informace týkající se strategie a cílů Vašeho oddělení?

Ano	Ne
-----	----

10. Jak často probíhají porady s užším vedením Vašeho oddělení?

Neprobíhají vůbec	1x týdně
1x měsíčně	Pouze pokud je potřeba

11. Posílá Vás zaměstnavatel na nějaká školení?

Ano, prospívá to mé práci	Ne, ale myslím, že by mi to prospělo
Ano, ale nepřináší mi to užitek	Ne a ani nemám zájem

12. Jakého jste pohlaví?

Muž	Žena
-----	------

13. Kolik je Vám let?

Do 21 let	22 – 31 let	32 – 41 let	42 – 51 let	Nad 52 let
-----------	-------------	-------------	-------------	------------

14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní Střední	Vyučen Vysokoškolské
---------------------	-------------------------



### Četnosti odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku spokojenosti zaměstnanců

*Tab. 1 Vyhodnocení otázky: Jak dlouho pracujete pro Kofolu, a.s.?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Méně než rok	27	33,75 %
1 – 3 roky	41	51,25 %
4 – 10 let	11	13,75 %
11 – 20 let	1	1,25 %
Déle než 21 let	0	0,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 2 Vyhodnocení otázky: Jak dlouho zde ještě chcete pracovat?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Dokud nedostanu lepší pracovní příležitost	12	15,00 %
Ne více než rok	2	2,50 %
Ještě pár let	45	56,25 %
Do důchodu	21	26,25 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 3 Vyhodnocení otázky: Jste spokojen se svým pracovním zařazením?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Velmi nespokojen	2	2,50 %
Spíše nespokojen	12	15,00 %
Spíše spokojen	45	56,25 %
Velmi spokojen	21	26,25 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 4 Vyhodnocení otázky: Jste spokojen se svým platem a se systémem odměňování?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Ano	58	72,50 %
Ne	20	25,00 %
Nevím o systému odměňování	2	2,50 %

Zdroj: Vlastní zpracování



*Tab. 5 Vyhodnocení otázky: Účastníte se setkání s generálním ředitelem, které je pořádáno každý měsíc?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Ano	10	12,50 %
Ne	41	51,25 %
Měl bych o setkání zájem, ale nemám čas	26	32,50 %
Nevím, že je takové setkání pořádáno	3	3,75 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 6 Vyhodnocení otázky: Uvítal(a) byste možnost vyjadřovat se k problémům Kofoly, a.s.?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Ano	51	63,75 %
Ne, nemám zájem	9	11,25 %
Nebyl by na mé připomínky brán zřetel	9	11,25 %
Vlastní možnost	11	13,75 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 7 Vyhodnocení otázky: Víte, jaký je hlavní cíl nebo vize společnosti Kofola, a.s.?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Ano	71	88,75 %
Ne	9	11,25 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 8 Vyhodnocení otázky: Máte přehled o finančních výsledcích Kofoly, a.s. v jednotlivých letech?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Ano	8	10,00 %
Ne, nezajímá mne to	19	23,75 %
Nevím, nejsem o tom informován	47	58,75 %
Vlastní možnost	6	7,50 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 9 Vyhodnocení otázky: Dostáváte od svého nadřízeného aktuální informace týkající se strategie a cílů Vašeho oddělení?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Ano	68	85,00 %
Ne	12	15,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 10 Vyhodnocení otázky: Jak často probíhají porady s užším vedením Vašeho oddělení?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Neprobíhají vůbec	0	0,00 %
1x týdně	3	3,75 %
1x měsíčně	77	96,25 %
Pouze pokud je potřeba	0	0,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 11 Vyhodnocení otázky: Posílá Vás zaměstnavatel na nějaká školení?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Ano, prospívá to mé práci	41	51,25 %
Ano, ale nepřináší mi to užitek	9	11,25 %
Ne, ale myslím, že by mi to prospělo	20	25,00 %
Ne a ani nemám zájem	10	12,50 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 12 Vyhodnocení otázky: Jakého jste pohlaví?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Muž	44	55,00 %
Žena	36	45,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 13 Vyhodnocení otázky: Kolik je Vám let?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Do 21 let	2	2,50 %
22 – 31 let	24	30,00 %
32 – 41 let	50	62,50 %
42 – 51 let	3	3,75 %
Nad 52 let	1	1,25 %

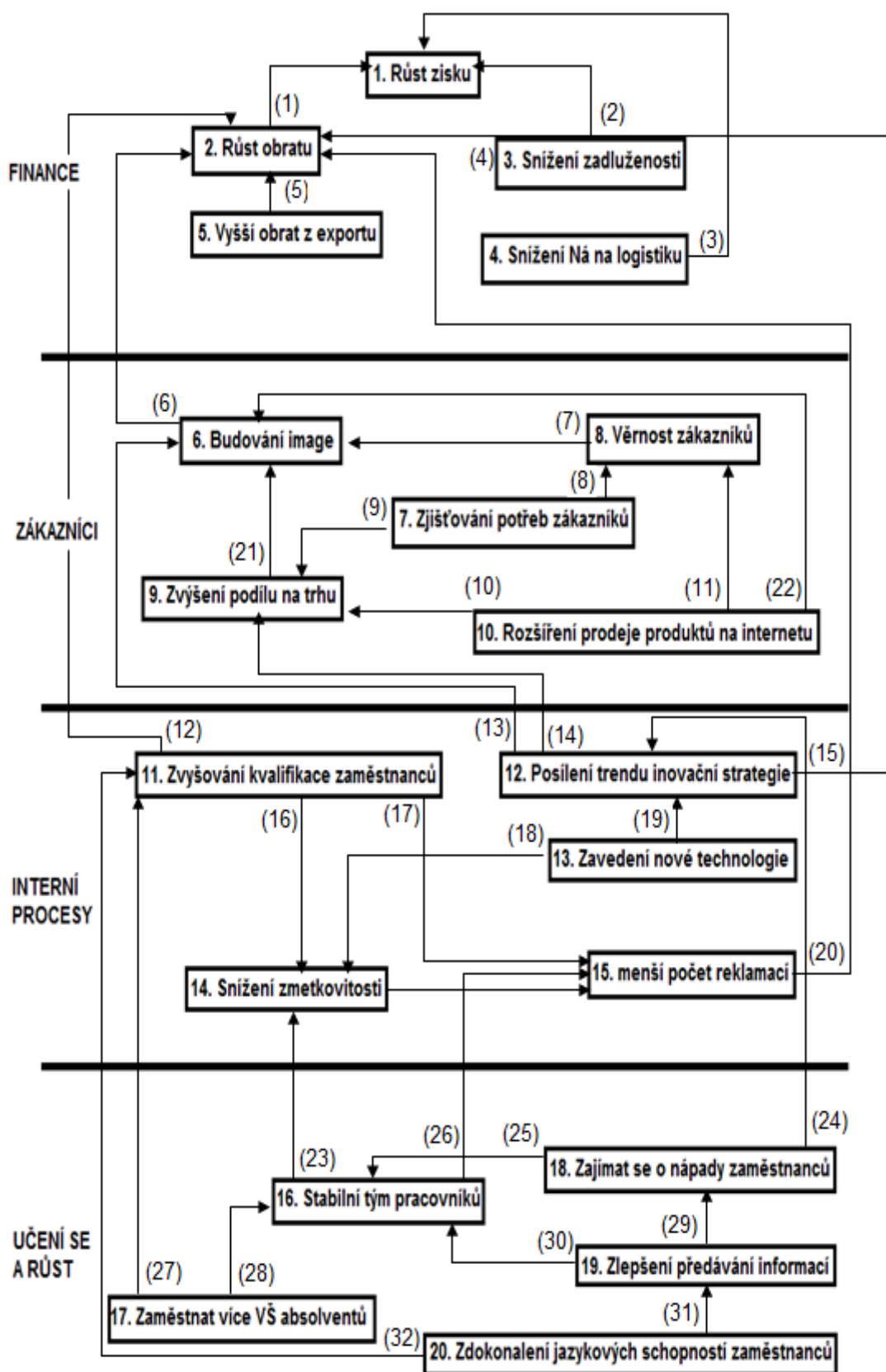
Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 14 Vyhodnocení otázky: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

Možnost odpovědi	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
Základní	0	0,00 %
Vyučen	11	13,75 %
Střední	55	68,75 %
Vysokoškolské	14	17,50 %

Zdroj: Vlastní zpracování

## Strategická mapa příčin a následků mezi strategickými cíli Kofoly, a.s.



**Stanovení současných a cílových hodnot měřítek jednotlivých strategických cílů všech perspektiv metody Balanced Scorecard včetně případných výpočtů**

Tab. 1 Současné a cílové hodnoty měřítek finanční perspektivy

Měřítko strategických cílů	Současná hodnota		Směr vývoje	Cílová hodnota
	2008	2009		
1. a) ROE	33,29 %	33,87 %	zvýšení o 10 %	44 %
1. b) zisk / aktiva celkem	6,05 %	8,81 %	zvýšení o 2 %	11 %
2. a) tržby za prodej zboží (Kč)	513 mil.	393 mil.	zvýšení o 10 %	432,3 mil.
2. b) tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (Kč)	2 408 mil.	2 164 mil.	zvýšení o 5 %	2 272 mil.
3. a) celková zadluženost	81,03 %	73,12 %	snížení	méně než 60%
3. b) koeficient zadluženosti	446,19 %	281,12 %	snížení	méně než 200 %
4. náklady na logistiku (Kč)	269 mil.	242 mil.	snížení o 10 %	217,8 mil.
5. obrát z exportu (Kč)	379 mil.	220 mil.	zvýšení o 50 %	330 mil.

Zdroj: Vlastní zpracování

*Zisk / aktiva = (čistý zisk / aktiva celkem) x 100 %*

$$\text{Rok 2008} = \frac{142\,756\,000}{2\,361\,468\,000} \times 100 \% = 6,05 \%$$

$$\text{Rok 2009} = \frac{193\,596\,000}{2\,197\,298\,000} \times 100 \% = 8,81 \%$$

Tab. 2 Současné a cílové hodnoty měřítek zákaznické perspektivy

Měřítko strategických cílů	Současná hodnota		Směr vývoje	Cílová hodnota
	2008	2009		
1. dotazník: O kolika produktech jste nevěděli, že jsou od Kofoly? odpověď: 0 – 5 odpověď: 6 – 9 odpověď: 10 – 13 odpověď: 14 - 16	-	1,33 % 27,33 % 52 % 19,33 %	zvýšit zvýšit snížit snížit	30 % 50 % 20 % 0 %
2. podíl nákladů na marketing na čistém obratu	6,6 %	7,8 %	zvýšit o 1,2 %	9 %
3. dotazník: Jak často pijete produkty od Kofoly? odpověď: každý den odpověď: týdně odpověď: měsíčně odpověď: příležitostně	-	32,00 % 34,00 % 19,33 % 14,67 %	zvýšit zvýšit snížit snížit	40 % 42 % 10 % 8 %
4. podíl na trhu	12,70 %	13,20 %	zvýšit o 0,8 %	14 %
5. podíl obrátu z internetového prodeje na celkovém obrátu	-	-	začít sledovat	5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Podíl nákladů na marketing na čistém obrátu =*  
*= náklady na marketing / čistý obrát*

$$\text{Rok 2008} = \frac{192\,000\,000}{2\,921\,345\,000} \times 100\% = 6,6\%$$

$$\text{Rok 2009} = \frac{199\,000\,000}{2\,558\,048\,000} \times 100\% = 7,8\%$$

Tab. 3 Současné a cílové hodnoty měřítek perspektivy interních podnikových procesů

Měřítko strategických cílů	Současná hodnota		Směr vývoje	Cílová hodnota
	2008	2009		
1. podíl nákladů na zvyšování kvalifikace vůči mzdovým nákladům	1,4 %	1,2 %	zvýšení o 0,4 %	1,6 %
2. podíl obrátu z nových nebo inovovaných výrobků na čistém obrátu	10,9 %	14,4 %	zvýšení o 3,2 %	18 %
3. počet konzervantů v produktech (ANO/NE)	Ano	Ano	snížení	Ne
4. procentuální podíl zmetkovitosti na výrobě	1,5 %	1,3 %	snížení o 0,2 %	1,1 %
5. ztráty způsobené reklamacemi (Kč)	5 mil.	4,3 mil.	snížení o 15 %	3,6 mil.

Zdroj: Vlastní zpracování

*Podíl nákladů na zvyšování kvalifikace vůči mzdovým nákladům =*  
*= náklady na zvyšování kvalifikace / mzdové náklady*

$$\text{Rok 2008} = \frac{2\,748\,000}{194\,662\,000} \times 100 \% = 1,4 \%$$

$$\text{Rok 2009} = \frac{2\,343\,000}{193\,360\,000} \times 100 \% = 1,2 \%$$

*Podíl obrátu z nových nebo inovovaných výrobků na čistém obrátu =*  
*= čistý obrát z nových nebo inovovaných výrobků / čistý obrát*

$$\text{Rok 2008} = \frac{318\,474\,000}{2\,921\,345\,000} \times 100 \% = 10,9 \%$$

$$\text{Rok 2009} = \frac{369\,556\,000}{2\,558\,048\,000} \times 100 \% = 14,4 \%$$

Tab. 4 Současné a cílové hodnoty měřítek perspektivy učení se a růstu

Měřítko strategických cílů	Současná hodnota		Směr vývoje	Cílová hodnota
	2009	2010		
1. míra fluktuace	-	46,1 %	výrazné snížení	do 10 %
2. podíl VŠ vzdělaných na celkovém počtu zaměstnanců	6 %	7 %	zvýšit o 1 %	8 %
3. a) počet podnětů / počet zaměstnanců	-	-	začít sledovat	25 %
3. b) počet implementovaných podnětů / počet podnětů	-	-	začít sledovat	2 %
4. a) četnost porad	1x měsíčně	1x měsíčně	zvýšit četnost	1x za 14 dní
4. b) četnost předávání informací přes interní informační systém	1x za 14 dní	1x za 14 dní	zvýšit četnost	1x týdně
5. počet školených zaměstnanců	-	-	začít sledovat	50

Zdroj: Vlastní zpracování

**Strategické akce podporující uskutečnění strategických cílů**

Tab. 1 Strategické akce finanční perspektivy

<b>Strategické cíle</b>	<b>Strategické akce</b>
1. Růst zisku	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Snaha trvale snížit výrobní náklady novou technologií</li> <li>▪ Pokusit se zvolit ofenzivnější strategii při vyjednávání s odběrateli (velkoobchody), tak aby cena byla výhodná pro Kofolu, a.s. i pro zákazníky</li> </ul>
2. Růst obratu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poskytování kvalitnějších nápojů, díky nové technologii</li> <li>▪ Využívání krátkodobých slevových akcí</li> </ul>
3. Snížení zadluženosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nenabírat nové bankovní úvěry</li> <li>▪ Snaha lépe hospodařit</li> </ul>
4. Snížení nákladů na logistiku	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimalizace logistických procesů</li> <li>▪ Zaměření se na distribuci</li> <li>▪ Vyvarování se logistických chyb – špatná volba distribučních kanálů</li> </ul>
5. Vyšší obrat z exportu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využití inovací, nové technologie</li> <li>▪ Pronikání na nové trhy</li> <li>▪ Na stávajících trzích oslovit nové zákazníky</li> <li>▪ Podpořit prodej finančně nenáročnou reklamní kampaní – promo akce přímo ve velkých nákupních střediscích</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování



Tab. 2 Strategické akce zákaznické perspektivy

Strategické cíle	Strategické akce
1. Budování image	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využít historický nádech názvu firmy Kofola, a.s. a</li> <li>▪ Seznámit zákazníky i s dalšími produkty, aby bylo zřetelné, že Kofola, a.s. nevyrábí pouze nápoje Kofola</li> <li>▪ Dát najevo, že „Kofola znamená kvalitu“ – samotný nápoj je vyráběn podle tradiční receptury</li> </ul>
2. Zjišťování potřeb zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neustále využívat marketingových služeb agentury</li> <li>▪ Zjišťovat nová přání zákazníků</li> <li>▪ Nenechat si utéct konkurenční firmy</li> </ul>
3. Věrnost zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zjišťovat potřeby a přání zákazníka</li> <li>▪ Vážít si stálých zákazníků</li> <li>▪ Na stránkách Kofoly na komunikační síti Facebook aktualizovat informace týkající se různých akcí, jež Kofola, a.s. nějakým způsobem podporuje</li> <li>▪ Nabízet věrným zákazníkům zdarma exkurze po výrobních závodech Kofoly, a.s.</li> <li>▪ Přemýšlet o možnosti setkání zákazníků s generálním ředitelem Kofoly, a.s.</li> </ul>
4. Zvýšení podílu na trhu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provést analýzu prodejnosti nápojů a zaměřit se na tu nejvíce prodávanou skupinu</li> <li>▪ Zvolit lepší propagaci produktů</li> <li>▪ Využívat různých akcí spojených s množstevním nákupem</li> <li>▪ Využít novinky Kofola Víšeň</li> </ul>
5. Rozšíření prodeje produktů na internetu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pokračovat ve spolupráci s MALL.cz</li> <li>▪ Rozšířit nabídku produktů na internetu</li> <li>▪ Zvolit různé formy propagace této možnosti</li> <li>▪ Informovat o této možnosti ve formě krátkého spotu na oficiálních stránkách firmy</li> <li>▪ Nabídnout zajímavé slevy při nákupu na internetu</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3 Strategické akce perspektivy interních procesů

Strategické cíle	Strategické akce
1. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doba jde neustále kupředu, nezaostávat za ní, pořád se snažit zlepšovat na všech podnikových úrovních</li> <li>▪ Využívat různých školení, rozvíjet znalosti a talent v zaměstnancích</li> </ul>
2. Posílení trendu inovační strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pokračovat v úspěšných inovacích posledních let</li> <li>▪ Neustále přicházet s novými nápady, které by mohly zajistit konkurenční výhodu na trhu</li> </ul>
3. Zavedení nové technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nakoupit technologii, díky které získá firma trvale udržitelnou konkurenční výhodu</li> </ul>
4. Snížení zmetkovitosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provádět více kontrol</li> <li>▪ Snažit se usilovně pracovat na postupném odstraňování procesních chyb – využívat metodiku Kaizen (zlepšování v postupných krocích)</li> <li>▪ Provést poradu s odborníky a snažit se nalézt nejvýhodnější řešení</li> </ul>
5. Menší počet reklamací	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sestavit tým, který by pracoval na vytvoření systému, který by předcházel tvoření reklamací</li> <li>▪ Více kontrolovat procesy, při kterých dochází k chybám, které vedou k reklamacím</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4 Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Strategické cíle	Strategické akce
1. Stabilní tým pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Z kdysi rodinné firmy vytvořit opět jeden velký tým, kde bude pevný základ zaměstnanců a měnit se bude jen nejpotřebnější část (ne více než 5 – 7%)</li> <li>▪ Motivovat zaměstnance benefity za věrnost firmě</li> <li>▪ Pomocí dotazníků zjišťovat spokojenost zaměstnanců</li> </ul>
2. Zaměstnat více VŠ absolventů	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zvýšit konkurenci ve firmě</li> <li>▪ Nabídnout VŠ absolventům dlouhodobé smlouvy</li> </ul>
3. Zajímat se o nápady zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vyžadovat nápady od zaměstnanců nejen v krizových situacích</li> <li>▪ Zaměřit se na zpětnou vazbu, na názory zaměstnanců</li> <li>▪ Najít si čas na diskuze o problémech zaměstnanců</li> </ul>
4. Zlepšení předávání informací	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vylepšit informační systém podniku</li> <li>▪ Zvýšit četnost předávání informací</li> <li>▪ Zapojit zaměstnance více do chodu společnosti častějším předáváním informací</li> <li>▪ Využívat netradiční místa k uveřejňování informací</li> </ul>
5. Zdokonalení jazykových schopností zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protože se jedná o firmu, která působí v několika zemích, rozvíjet jazykové schopnosti těch zaměstnanců, kteří jednají se zahraničními pobočkami</li> <li>▪ Zavést speciální motivace pro zaměstnance, kteří dobrovolně podstoupí jazykové kurzy ve svém volném čase</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování